

TARTU ÜLIKOOL

Filosoofiateaduskond

Ajaloo ja arheoloogia instituut

**ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMISE
ARVESSEVÕTMINE PERSONALI VALIKUL**

Magistritöö

Marit Raam

Juhendaja: Anne Aidla, PhD

Kaasjuhendaja: Kurmo Konsa, PhD

Tartu 2014

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1. TEOREETILINE KÄSITLUS ORGANISATSIOONILISEST PÜHENDUMUSEST JA SELLEGA ARVESTAMISEST PERSONALI VALIKU PROTSESSIS	6
1.1. Organisatsioonilise pühendumuse mõiste ja selle erinevad käsitusviisid	6
1.2. Organisatsioonilise pühendumuse ja sellega arvestava personali valiku protsessi olulisus.....	16
2. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE ARVESSE VÕTMINE PERSONALI VALIKU PROTSESSIS ORGANISATSIOONI X NÄITEL.....	28
2.1. Organisatsiooni, valimi ja uurimismetoodika tutvustus	28
2.2. Organisatsiooniline pühendumus organisatsioonis X ja järeldused uuringust .	38
KOKKUVÕTE.....	57
SUMMARY	60
Lisa 1. Intervjuu plaan	64
Lisa 2. Intervjuude aluseks olnud küsimused ja saadud vastused.	65
Lisa 3. Meyeri ja Alleni kolmedimensionaalse organisatsioonilise pühendumuse väited.....	75
VIIDATUD ALLIKAD	78

SISSEJUHATUS

Organisatsiooni suurim vara on selle töötajad, võib lausa öelda, et töötajaskond määrab organisatsiooni edukuse. Üheks oluliseks personali iseloomustavaks karakteristikuks on organisatsiooniline pühendumus, millel on küll mitmeid erinevaid definitsioone ja mudeleid, kuid mis üldiselt tähistab inimese ja organisatsiooni suhet, mille puhul inimene soovib selle jätkumist. Pühendumus on oluline seetõttu, et seda seostatakse mitmete positiivsete mõjudega nii organisatsiooni kui ka indiviidi jaoks, näiteks vähenenud tööjõu voolavuse ja töötajate tööga rahuloluga. Enamik organisatsioonilist pühendumust käsitlevaid teooriaid leiab pühendumuse koosnevat mitmest eraldiseisvast komponendist, millest igaljuhul on erinevad põhjused ja tagajärjed. Enim positiivseid mõjusid nii inimesele kui ka organisatsioonile on emotsionaalsel organisatsioonilisel pühendumusel. Emotsionaalne organisatsiooniline pühendumus tähistab suhet, kus inimene soovib organisatsiooni heaks panustada seetõttu, et tunneb end jagavat organisatsiooniga sarnaseid väärtusi ja eesmärke.

Antud teema on aktuaalne, kuna tänapäevases majandussituatsioonis, kus töötajad ei pea enam arvestama aastatepikkuse töötamisega samas organisatsioonis ja ka organisatsioonid ei saa töötajaile anda pikaajalisi garantiisid, muutub pühendumus edu saavutamisel eriti oluliseks. Pühendumust on küll keerulisem saavutada, kuid organisatsioonid, kes sellega siiski hakkama saavad, võivad edukamad olla. Teadlased on välja selgitanud, et hilisemale organisatsioonilisele pühendumusele pannakse alus eelkõige organisatsiooni sisenemise esimestes etappides ning seega tuleks võimalikku organisatsiooni-indiviidi omavahelist sobivust arvestada juba kandidaatide valiku juures. Oluliseks allikaks pühendumuse väljaselgitamisel on personali valikuintervjuu, mille käigus vahetatakse informatsiooni nii organisatsiooni kui ka kandidaadi eelduste ja ootuste kohta. Käesolev magistr töö keskendubki võimaliku hilisema emotsionaalse organisatsioonilise pühendumusega arvestamisele töötajate valiku protsessis ning selle eesmärgiks on välja selgitada, mil viisil on võimalik personali valiku protsessis kandidaatide organisatsioonile pühendumust arvesse võtta organisatsiooni X näitel. Organisatsioon jääb käesoleva magistr töö raames anonüümseks, kuna intervjuueeritakse enamikku selle töötajatest ning avaldatakse sensitiivset informatsiooni. Organisatsioon

X on väikeettevõtte, mis tegutseb andmete arhiveerimise valdkonnas ning kus pühendumus on eriti oluline seetõttu, et töötajate koolitamine toimub töö käigus ning juba väljaõpetatud töötaja lahkumine on organisatsioonile väga kulukas. Lisaks on organisatsioonil plaanis oluline laienemine ning sellega seoses uute töötajate värbamine ning valik, mille juures käesoleva magistritöö tulemusi arvesse võtta saaks. Intervjuu küsimuste allikana kasutatakse Meyeri ja Alleni (1990) väljatöötatud kolmedimensioonilise organisatsioonilise pühendumuse mudeli küsimustikku. Magistritöös väljatöötatud intervjuu plaani kasutatakse organisatsiooni X endiste ja praeguste töötajate intervjuerimisel selgitamiseks välja viis, kuidas hinnata kandidaatide pühendumust. Organisatsioonilist pühendumust on uuritud ka varasemates üliõpilastöodes, antud magistritöö puhul on uudne lähenemine pühendumusele personali valiku kontekstis ning oluliseks panuseks pühendumust arvestava intervjuu plaani loomine, mida saaks kasutada ka teistes organisatsioonides pühendumusele orienteeritud valikuintervjuud ette valmistades.

Käesoleva magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor järgnevad uurimisülesanded:

- a) selgitada organisatsioonilise pühendumuse mõistet ja anda ülevaade selle erinevatest mudelitest;
- b) selgitada organisatsioonilise pühendumuse olulisust organisatsiooni ja indiviidi jaoks;
- c) analüüsida organisatsioonilise pühendumusega arvestamise tähtsust personali valikul;
- d) koostada Meyeri ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse komponentide väidete põhjal intervjuu plaan;
- e) viia läbi intervjuud organisatsiooni X endiste ja praeguste töötajatega;
- f) tehtud intervjuusid analüüsides töötada välja viis, kuidas hinnata kandidaatide pühendumust.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist – teoreetilisest ja empiirilisest. Teoreetiline osa jaguneb omakorda kaheks alapeatükiks, millest esimeses selgitatakse organisatsioonilise pühendumuse mõistet läbi mitmesuguste definitsioonide ning

keskendatakse organisatsioonilise pühendumuse erinevatele käsitlustele tutvustades pühendumuse ühe- ja mitmedimensioonilisi mudeleid ning nende ühisosa. Teine alapeatükk selgitab organisatsioonilise pühendumuse olulisust nii organisatsiooni kui ka töötaja jaoks ning keskendub organisatsioonilise pühendumusega arvestamisele valikuprotsessis. Magistritöö empiiriline osa jaguneb samuti kaheks alapeatükiks, millest esimene tutvustab uurimisobjekti organisatsioon X ning iseloomustab uurimuse valimit ja kirjeldab intervjuu plaani koostamist. Teise peatüki teises alapeatükis kajastatakse intervjuude põhjal saadud uurimistulemusi, tuuakse ära peamised järeldused pühendumuse kohta organisatsioonis X ning arutletakse saadud tulemuste ja nende edasiste kasutusvõimaluste üle.

Käesoleva magistritöö autor tänab oma juhendaja Anne Aidlat meeldiva koostöö ja sisukate nõuannete eest. Samuti tänab autor kaasjuhendaja Kurmo Konsat abi ja tagasiside eest. Autor tänab ka kõiki intervjuueerituid pühendatud aja ja inforohkete vastuste eest.

1. TEOREETILINE KÄSITLUS ORGANISATSIOONILISEST PÜHENDUMUSEST JA SELLEGA ARVESTAMISEST PERSONALI VALIKU PROTSESSIS

Käesolev peatükk jaguneb kaheks alapunktiks, millest esimeses antakse ülevaade organisatsioonilise pühendumuse erinevatest definitsioonidest ning keskendutakse organisatsioonilise pühendumuse erinevatele käsitlustele tuues ära levinumad ühe- ja mitmedimensionaalsed pühendumuse mudelid ning samuti nende käsitluste ühisosa. Peatüki teine alapunkt tutvustab organisatsioonilise pühendumuse olulisust, selle kasu organisatsioonile ja töötajale, keskendutakse organisatsioonilise pühendumusega arvestamisele töötajate valiku protsessis.

1.1. Organisatsioonilise pühendumuse mõiste ja selle erinevad käsitlusviisid

Selles alapunktis tutvustatakse pühendumuse üldist definitsiooni ja sellest lähtuvaid mitmeid organisatsioonilise pühendumuse definitsioone, mis on antud konstruktsiooni mõistmisel olulisteks allikateks. Erinevad definitsioonid keskenduvad pühendumuse erinevatele aspektidele ning nendega tutvumine aitab paremini avada pühendumuse mõiste sisu. Samuti saab definitsioone võrreldes leida nende ühisosa ning seeläbi pühendumust ühtmoodi tõlgendada. Lisaks selgitatakse alapunktis organisatsioonilise pühendumuse ühe- ja mitmedimensionaalsete mudelite olemust ning tuuakse ära neist olulisimad. Need käsitlused võimaldavad näha organisatsioonilise pühendumuse erinevaid külgi, samuti mõiste uurimise ajaloolist arengut. Erinevate teoreetiliste käsitluste uurimine ja võrdlemine aitab otsustada, milline mudel oleks kõige sobilikum magistritöö empiirilises osas analüüsitava pühendumusele keskenduva intervjuu plaani aluseks.

Klassikalise käsitluse põhjal tuleneb pühendumus isiku, objekti, grupi või organisatsiooni vastu selle suhtumise, väärtuste või eesmärkidega samastumisest –

mõned omadused, motiivid või tunnused võetakse omaks ning indiviid hakkab ka ennast läbi nende identifitseerima (Kagan 1958:304). Sellise käitumusliku pühendumuse üheks alaliigiks on organisatsiooniline pühendumus, mille puhul on pühendumise objektiks organisatsioon, kuhu indiviid kuulub või kuuluda soovib. Organisatsiooniline pühendumus on populaarne uurimisteema olnud juba viimased 40 aastat, sellel on mitmeid definitsioone ja mõõteskaalasid, kuid hoolimata sellest on erinevad uurijad jõudnud ühtsele seisukohale, et organisatsiooni edu sõltub selle töötajate pühendumusest väga palju. Samamoodi on ka töötajal pühendumusest palju võita.

Olenevalt uurijast on pühendumust nähtud kas ühe- või mitmedimensioonilise nähtusena, sellel on erinevaid vorme – lisaks organisatsioonilisele pühendumusele ka pühendumus ühendusele, ametikohale või töökohale, meeskonnale või liidrile, eesmärgile, karjäärile (Meyer & Herscovitch 2001:300). Ühedimensionaalsed mudelid näevad pühendumust kui ühest tunnusest sõltuvat nähtust, mitmedimensionaalsed aga leiavad, et pühendumust mõjutab mitu komponenti, mille koosmõjul pühendumus tekib. Vastavalt sellele varieeruvad ka pühendumuse definitsioonid, areng, mõjud ning efektiivsus. Üheks varieerumise põhjuseks on see, et pühendumuse käsitlustest üheks enamlevinumaks on Meyeri ja Alleni multidimensionaalne mudel, mis jagab pühendumuse kolmeks erinevaks alaliigiks (Meyer & Allen 1991). Siiski on võimalik nende erinevate definitsioonide hulgast ühisosa leidmine. Järgnevalt on ära toodud mõned tuntumad organisatsioonilise pühendumuse definitsioonid:

Ühedimensionaalsed mudelid:

1. Isikliku panuse järel tekkiv lisahuvi pikemaks seotuseks organisatsiooniga (Becker 1960:32).
2. Hoiak või orienteeritus organisatsiooni suhtes, mis seob inimese organisatsiooniga (Sheldon 1971:143).
3. Inimese poolt tunnetatud suhteline seotuse tugevus konkreetse organisatsiooniga (Porter *et al* 1974:604).
4. Normatiivne surve käituda vastavalt organisatsiooni huvidele ja eesmärkidele (Wiener 1982:421).

Multidimensionaalsed mudelid:

1. Indiviidi tahe kulutada oma energiat ja olla lojaalne organisatsioonile (Kanter 1968:499).
2. Indiviidi emotsionaalne seotus organisatsiooni väärtuste ja eesmärkidega, mis ei sõltu saadavast instrumentaalsest kasust (Buchanan 1974:533).
3. Inimese poolt tunnetatud psühholoogiline side organisatsiooniga; kajastab seda, kui võrd indiviid võtab omaks organisatsiooni omadused või perspektiivid (O'Reilly & Chatman 1986:493).
4. Psühholoogiline seisund, mis seob inimese organisatsiooniga ning muudab lahkumise vähem tõenäoliseks (Allen & Meyer 1990:14).

Üldised definitsioonid:

1. Inimese emotsionaalne reageering organisatsiooni omadustele (Cook & Wall 1980:40).
2. Jõud, mis aitab käitumist säilitada olukorras, kus ootuspärane seisund ei ole saavutatud (Scholl 1981:593).
3. Jõud, mis stabiliseerib inimese käitumise olukorras, kus ta muidu oma käitumist muudaks (Brickman 1987:2).
4. Kalduvus käituda pühendumuse objekti suhtes teatud kindlal viisil (Oliver 1990:30).
5. Toetav jõud, mis sunnib inimest seotust austama ka olukorras, kus käitumine ja tujud muutuvad (Brown 1996:241).

Tavakeele definitsioon:

1. Kohustus, mis kitsendab käitumisvabadust (Oxford English Dictionary 1969).

Ühisosaks kõigi definitsioonide puhul võib pidada seda, et kõik need defineerivad pühendumust kui stabiliseerivat või abistavat jõudu, mis annab inimeste käitumisele mingi suuna (Meyer & Herscovitch 2001:301). Magistritöö autor jaotas eelnimetatud definitsioonid nende peamise sisu järgi tabelisse (vt tabel 1). Definitsioonid on

kõigepealt jaotatud selle järgi, kas need näevad pühendumust positiivse, neutraalse või negatiivse nähtusena. Positiivsetena võib eelkõige nimetada definitsioone, milles nähakse pühendumust emotsionaalse seotusena – inimene pühendub, kuna tajub organisatsiooni ja selle eesmärgi endale sobivatena, selliseid definitsioone on ka arvuliselt kõige rohkem. Neutraalsetena näeb töö autor definitsioone, mis käsitlevad pühendumust kalkuleeritud seotuse või neutraalse jõuna ning negatiivsetena neid, mis näevad pühendumust alalhoidliku seotusena - jõuna, mis hoiab inimest olukorras, millest ta tegelikult lahkuda sooviks.

Tabel 1. Pühendumuse definitsioonid nende tuuma järgi.

Pühendumus kui			
Positiivne	Neutraalne		Negatiivne
Emotsionaalne seotus	Kalkuleeritud seotus	Neutraalne jõud	Alalhoidlik seotus
<ul style="list-style-type: none"> • Kanter 1968 • Sheldon 1971 • Buchanan 1974 • Cook & Wall 1980 • O'Really & Chatman 1986 • Allen & Meyer 1990 	<ul style="list-style-type: none"> • Becker 1960 	<ul style="list-style-type: none"> • Porter 1974 • Oliver 1990 	<ul style="list-style-type: none"> • Scholl 1981 • Wiener 1982 • Brickman 1987 • Brown 1996 • Oxford English Dictionary

Allikas: Autori koostatud

Kokkuvõttes võib eelpoolnimetatud definitsioonide põhjal öelda, et enamik neist peab pühendumuse all silmas inimese ja organisatsiooni sidet, mis neid teineteisega ühendab. See side on oma olemuselt kas kalkuleeritud, emotsionaalne või alalhoidlik, üldiste definitsioonide hulgas on ka selliseid, mis näevad pühendumust lihtsalt neutraalse jõuna, mille olemust täpsemalt ei määratleta. Sellise sideme tekkemehhanismi seletavad definitsioonid aga erinevalt – nimetatakse nii indiviidi panust (Becker 1960), normatiivset survet (Wiener 1982) kui ka organisatsiooni omaduste omaksvõttu (O'Reilly & Chatman 1986). Üldised definitsioonid näevad pühendumust järjepideva käitumise põhjustajana, kuid ei seleta seda, mis põhjustab pühendumuse tekke. Oma olemuselt on üldised definitsioonid neutraalsed – neis ei nähta pühendumust positiivse ega negatiivsetena. Siiski võib öelda, et emotsionaalse seotuse alla liigitatud definitsioonid käsitlevad pühendumust kui positiivset mõjutajat, mis tekib olukorras,

kus indiviid tajub organisatsiooni endale meeldiva keskkonnana, alalhoidliku seotuse alla liigitatud definitsioonid käsitlevad pühendumust aga pigem kui mehhanismi, mille abil inimene kohaneb talle mitte nii sobiva keskkonnaga. Enamik definitsioone nimetab organisatsioonilist pühendumust emotsionaalseks sidemeks, mis ei ole seotud otsese kasuga. Samas peab kõige vanem, Beckeri definitsioon, oluliseks just indiviidi panust ja eeldab, et seotus organisatsiooniga jääb püsima sellele vastutasu ootamisest (Becker 1960:32). Sellisel viisil nähtuna on organisatsiooniline pühendumus justkui psühholoogiline leping töötaja ja organisatsiooni vahel. Psühholoogiline leping on defineeritud kui indiviidi usk vastastikustesse kohustustesse indiviidi ja organisatsiooni vahel (Rousseau 1989:121). Antud termin on pigem neutraalne kui positiivse või negatiivse seotuse alla kuuluv. Erinevatest definitsioonidest järeldub, et organisatsiooniline pühendumus on kompleksne ja vastuoluline termin, mille lahti seletamiseks ei piisa lihtsast definitsioonist. Seetõttu ongi pühendumusest rääkides kasutusel erinevad käsitlused, mis jagunevad ühe- ja mitmedimensioonilisteks mudeliteks ning üritavad täpsemalt selgitada pühendumuse olemust, selle võimalikke komponente ning mõõtmisvõimalusi.

Organisatsioonilist pühendumust on nähtud nii ühtse tervikliku käsitlusena kui ka mitmest osast koosneva kontseptsioonina. Selle jaotuse põhjal eristuvad üksteisest pühendumuse ühe- ja mitmedimensionaalsed mudelid.

Ühena esimestest püüdis organisatsioonilise pühendumuse ideele sisu anda H. S. Becker juba 1960. aastal, kuna leidis, et seda täpsemalt määratlemata terminit kasutatakse väga erinevate nähtuste nimetamiseks (Becker 1960:32). Ta leidis, et üldiselt mõistetakse pühendumuse all järjepidevat käitumist, kuid toleaeagsed sotsioloogid ei olnud ühel meelel selles, mis niisuguse käitumise põhjustab - on selleks sotsiaalne kontroll (teatud tüüpi käitumine loetakse õigeks ja sellest kõrvalekaldumist karistatakse), ühiskondlike väärtuste järgimine või isiklike vajaduste rahuldamine (Becker 1960:34). Becker (*Ibid.*:36) leidis, et oluliseks komponendiks pühendumuse tekkimisel on isiklik panus, mis seob inimese organisatsiooniga ning tekitab käitumise, mida nimetatakse organisatsiooniliseks pühendumuseks.

Teiseks oluliseks ühemõõtmeliseks organisatsioonilise pühendumuse käsitluseks on Mowday, Steersi ja Porteri mudel, mis defineerib organisatsioonilist pühendumust kui

inimese ja organisatsiooni omavahelise seotuse suhtelist tugevust (Porter *et al* 1974:604). Autorid on ära nimetanud ka kolm faktorit, mis seda suhet iseloomustavad (Porter *et al* 1974:604):

- 1) Tugev usk organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse ning nende aktsepteerimine.
- 2) Soov organisatsiooni nimel märkimisväärselt pingutada.
- 3) Kindel soov jääda organisatsiooni liikmeks.

Neid kolme punkti kasutades loodi organisatsioonilise pühendumuse küsimustik (OCQ), mille alusel sai mõõta töötajate pühendumust konkreetse organisatsiooni suhtes, seda küsimustikku on uurimustes laialdaselt kasutatud ning sellel on arvestatavad psühhomeetriselised omadused (Allen & Meyer 1990:2).

Kolmandaks märkimisväärseks ühedimensiooniliseks organisatsioonilise pühendumuse käsitluseks on Wieneri oma, kes defineeris pühendumust kui normatiivset survet käituda vastavalt organisatsiooni huvidele ja eesmärkidele (Wiener 1982:421). Ta leidis, et mida tugevam on töötaja pühendumus, seda tõenäolisemalt tegutseb ta omaks võetud standardite järgi, mitte aga oma tegude tagajärgedele mõeldes – teda ei innusta isiklik kasu vaid uskumus, et ta tegutseb õigesti ja moraalselt (*Ibid.*).

Oma olemuselt tunduvad need kolm teooriat käsitlevat igauks pühendumuse mõiste erinevat tahku. Neid kõiki koos vaadeldes saab selgeks, et pühendumus ilmselt ei ole siiski vaid ühedimensionaalselt käsitletav nähtus. Samuti ei ole ühedimensionaalsetest mudelitest kasu pühendumuse tekkepõhjuste ja olemuse teada saamisel. Need aga peaks antud käsitluse juures just kõige olulisemad aspektid olema, kuna võimaldaksid organisatsioonidel tegutseda pühendunud töötajaskonna saavutamise suunas. Tänapäevaks on saanud selgeks, et organisatsiooniline pühendumus on keeruline ja mitmekülgne teema, samuti on laienenud selle konstruktsiooni kasutusala – lisaks organisatsioonidele ka ühendused, töökohad, karjäär jne, seetõttu on pühendumusest rääkides kasutusel pigem mitmedimensioonilised mudelid (Meyer *et al* 1993:538).

Mitmedimensionaalseid mudeleid on palju ning nende erinevused tulenevad enamasti sellest, millised on olnud eesmärgid ja strateegiad nende koostamisel (Meyer &

Herscovitch 2001:303). Meyer ja Herscovitch (*Ibid.*) nimetavad selliste motiividena (sulgudes ära toodud näited mudeleist):

1. Empiiriliste uuringutulemuste arvesse võtmist (Angle & Perry, 1981).
2. Eristusi varasematest ühedimensioonilistest mudelitest (Allen & Meyer, 1990; Jaros *et al.*, 1993; Meyer & Allen, 1984, 1991).
3. Põhipühendumust loodud teoreetilise konteksti sees (O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988).
4. Kombinatsioone eelnevatest (Caldwell, Chatman & O'Reilly, 1990; Mayer & Schoorman, 1992, 1998; O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991).

Enim on neist mudelitest kasutust leidnud Meyeri ja Alleni (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen 1984, 1991) ning O'Reilly ja tema kolleegide loodud (Caldwell *et al.*, 1990; O'Reilly & Chatman, 1986; O'Reilly *et al.*, 1991) mudelid (Meyer & Herscovitch 2001:304).

Allenil ja Meyeril oli oma kolmedimensioonilist mudelit koostades kolm eesmärki (Allen & Meyer 1990:2):

1. Kirjeldada kolme enamlevinud käitumusliku pühendumuse erinevusi.
2. Töötada välja igaühe jaoks mõõtmissüsteem.
3. Näidata, et need mõõdikud on pühendumuse eri liikidega erinevalt seotud – see kinnitaks mudeli paikapidavust ning pakuks välja hüpoteesi pühendumuse arengust.

Meyer ja Allen leidsid, et kõik olemasolevad pühendumuse mudelid sisaldavad vähemalt ühte kolmest teemast: emotsionaalne seotus, tajutud kulutused ja kohustuslikkus (Meyer & Allen 1987). Nad kasutasid neid omadusi oma mudelis, nimetades seal kolmeks dimensiooniks emotsionaalset, alalhoidlikku ja normatiivset pühendumust. Kõigil kolmel dimensioonil on sarnane seotus töötaja lahkumisega organisatsioonist – emotsionaalse pühendumuse puhul jäädakse organisatsiooni, sest seda tahetakse; alalhoidliku puhul sellepärast, et seda on vaja ning normatiivse puhul, sest tuntakse, et nii peaks tegema (Allen & Meyer 1990:3). Samuti nähakse selles mudelis nimetatud kolme dimensiooni käitumusliku pühendumuse eri komponentidena,

mitte aga erinevate tüüpidega, mis tähendab seda, et töötajad võivad korrigeerida tunnetada kõiki kolme liiki pühendumust aga erineval määral (*Ibid.*:4). Hilisemate uuringutega on leitud, et tõendid üldiselt toetavad antud mudelit, erimeelsusi on olnud selles osas, kas emotsionaalne ja normatiivne pühendumus on ikkagi omavahel nii selgelt eristatavad ning kas alalhoidlik pühendumus on vaid ühedimensionaalne konstruktsioon (Meyer & Herscovitch 2001:305).

O'Reilly ja Chatman töötasid oma multidimensionaalse mudeli välja oletuse põhjal, et pühendumus näitab suhtumist organisatsiooni ning selle suhtumise kujunemiseks on mitmeid mehhanisme (O'Reilly & Chatman 1986:493). Nende mudel baseerus Kelmani 1958. aasta uurimusel käitumise muutumise põhjuste kohta, kus autor leidis, et olukorrad, milles inimene oma käitumist muudab, saab jagada kolme gruppi: nõusolek või vahetus, samastumine või kuuluvus ja ühildumine või väärtuste kokkusobitumine (Kelman 1958:53). Selle uurimuse põhjal leidsid O'Reilly ja Chatman (1986:493), et psühholoogilise seotuse kujunemiseks indiviidi ja organisatsiooni vahel on kolm eraldiseisvat alust: nõusolek, samastumine ja ühildumine. Nii nagu Allen ja Meyergi, soovisid O'Reilly ja Chatman näidata, et need kolm on selgelt eristuvad kategooriad ning neid saab eraldi mõõta. Samas leidsid ka selle mudeli kriitikud, et samastumine ja ühildumine on üksteisest raskelt eristatavad (Meyer & Herscovitch 2001:305). Oma hilisemates töödes liitsidki O'Reilly ja Chatman need kaks üheks, nimetades tekkinud konstruktsiooni normatiivseks pühendumuseks (*Ibid.*:306). Lisaks sellele on leitud, et antud mudeli dimensioon nõusolek, ehk indiviidi instrumentaalne seotus organisatsiooniga läbi saadava tasu, mõõdab pigem töötaja valmisolekut täita igapäevaseid töökohustusi, mitte aga tema soovi jääda organisatsiooni liikmeks (*Ibid.*).

Olulisemate mitmedimensionaalsete mudelite dimensioonid on autori poolt jaotatud kolme gruppi nende ühisosa järgi (vt tabel 2). Autor leidis, et enamlevinud multidimensionaalsete mudelite dimensioonid saab jagada kolme põhigrupi selle põhjal, kuidas mudelid pühendumuse teket ette näevad. Dimensioonid on mudelites erinevalt nimetatud, kuid üldiselt jagunevad need pühendumuseks läbi emotsionaalse seotuse, kulutuste soovimatuse ja kohustuste tajumise. Mõnes mudelis esindavad mitu dimensiooni ühte ja sama pühendumuse tüüpi ning seetõttu võib osa tüüpe ka mudelite poolt katmata jääda. Tabelist järeldub, et lisaks pühendumuse definitsioonidele,

kajastavad ka enamik pühendumuse mitmedimensionaalseid mudeleid enim emotsionaalset organisatsioonilist pühendumust.

Tabel 2. Organisatsioonilise pühendumuse mitmedimensionaalsete mudelite ühisosa.

Pühendumus läbi			
	Emotsionaalse seotuse	Kulutuste soovimatuse	Kohustuste tajumise
Mudel, dimensioon ja selle sisu	Angle & Perry 1981, pühendumus väärtustele – pühendumus toetada organisatsiooni eesmärke		Angle & Perry 1981, pühendumus jääda – pühendumus säilitada organisatsiooni liikmelisus
	O'Reilly & Chatman 1986, samastumine – organisatsiooni kuulumise soovist ajendatud seotus	O'Reilly & Chatman 1986, nõusolek – instrumentaalne seotus kasu tõttu	
	O'Reilly & Chatman 1986, ühildumine – isiku ja organisatsiooni väärtuste ühildumisest tingitud seotus		
	Penley & Gould 1988, moraalne pühendumus – organisatsiooni eesmärkidega nõustumine ja samastumine	Penley & Gould 1988, võõranduv pühendumus – pühendumus, mis tekib kui töötaja ei tunne, et saaks oma panuse eest piisavat tasu, kuid ei lahku majanduskeskkonna surve tõttu Penley & Gould 1988, kalkuleeriv pühendumus – pühendumus, mis põhineb oma panuse eest tasu saamisel	
	Meyer & Allen 1991, emotsionaalne pühendumus – töötaja emotsionaalne seotus organisatsiooniga	Meyer & Allen 1991, alalhoidlik pühendumus – teadlikkus organisatsioonist lahkumise kulukusest	Meyer & Allen 1991, normatiivne pühendumus – tunne, et ollakse kohustatud organisatsioonis jätkama
	Mayer & Schoorman 1992, väärtustel põhinev pühendumus – organisatsiooni eesmärkidesse ja väärtustesse uskumine ning nende aktsepteerimine ja soov pingutada organisatsiooni nimel	Mayer & Schoorman 1992, alalhoidlikkusel põhinev pühendumus – soov jääda organisatsiooni liikmeks	
	Jaros <i>et al.</i> 1993, emotsionaalne pühendumus – määr, milleni indiviid on psühholoogiliselt organisatsiooniga seotud läbi lojaalsuse, kiindumuse, kuuluvustunde jne. Jaros <i>et al.</i> 1993, moraalne pühendumus – määr, milleni indiviid on psühholoogiliselt seotud organisatsiooniga läbi selle	Jaros <i>et al.</i> 1993, alalhoidlik pühendumus – määr, milleni indiviid näeb mõtet samal kohal edasi töötada lahkumise kulukuse tõttu	

	eesmärkide, väärtuste ja missiooni jagamise		
--	---	--	--

Allikas: Autori koostatud

Kõikidele olemasolevatele kontseptsioonidele on omane seos töölt lahkumisega – töötajad, kes on organisatsiooniliselt pühendunud, lahkuvad organisatsioonist väiksema tõenäosusega (Allen & Meyer 1990:1). Samuti on kõigis mudelites peamiseks pühendumuse eri vorme eristavaks teguriks mõtteviis – näiteks emotsionaalne seotus, kohustatud olemise tunne. Oma olemuselt on need mõtteviisid erinevates mudelites üsna sarnased (Meyer & Herscovitch 2001:307). Näiteks on enamike mudelite üheks osaks emotsionaalne seotus organisatsiooniga – seda on erinevalt nimetatud kas emotsionaalseks pühendumuseks (Jaros *et al.*, 1993; Meyer & Allen, 1984, 1991), pühendumuseks väärtustele (Angle & Perry, 1981; Mayer & Schoorman, 1992, 1998), moraalseks pühendumuseks (Jaros *et al.*, 1993; Penley & Gould, 1988) või normatiivseks pühendumuseks (samastumine ja ühildumine) (Caldwell *et al.*, 1990; O'Reilly *et al.*, 1991). Kuigi käsitlused mudeliti natuke erinevad, võib kõigi seda liiki pühendumuste taga märgata mõtteviisina soovi järgida mingit tegevussuunda – jätkata töösuhet, toetada organisatsiooni eesmärkide saavutamist jne (Meyer & Herscovitch 2001:308). Teiseks mudeleid läbivaks mõtteviisiks võib pidada pühendumust läbi kulutuste soovimatuse: alalhoidlik pühendumus (Jaros *et al.*, 1993; Mayer & Schoorman, 1992, 1998; Meyer & Allen, 1984, 1991) või võõranduv pühendumus (Penley & Gould, 1988). Kolmandaks mõtteviisiks võib pidada kohustuse tajumist, mida on nimetatud normatiivseks pühendumuseks (Meyer & Allen 1991; Meyer *et al.*, 1993) või ka pühendumuseks jääda (Angle & Perry, 1981). Ülejäänud mitmedimensioonilistes mudelites ei ole normatiivset pühendumust otseselt välja toodud, küll aga on seda esile tõstetud näiteks Wieneri (1982) ühedimensionaalses mudelis. Iga mõtteviisi tugevust saab mõõta ja kõik mõtteviisid kokku annavadki indiviidi pühendumuse profiili (Meyer & Herscovitch 2001:308).

Antud käsitlusi analüüsid on selge, et eelkõige sooviksid organisatsioonid endale töötajaskonda, kelle organisatsiooniline pühendumus oleks enim emotsionaalset laadi – töötajaid, kes tunnevad end osana organisatsioonist jagatud väärtuste tõttu ning soovivad ka ise organisatsiooni eesmärkidesse panustada, mitte aga ei ole organisatsiooniga seotud vaid kohusetundest või lahkumise kulukust arvestades. Ka

teoreetikud on leidnud, et just emotsionaalne pühendumus omab organisatsioonide jaoks olulisimat rolli, kuna selle mõjud on organisatsioonile tähtsaimad (Slocombe & Dougherty 1998:483). Edaspidi peetaksegi käesolevas magistritöös organisatsioonilise pühendumuse all silmas nimelt emotsionaalset, sarnastest väärtustest tingitud pühendumust.

Emotsionaalse pühendumuse kujundab olukord, kus indiviid tunnetab enda ja organisatsiooni väärtuste sarnasust, samastab end nendega ning tuletab oma identiteedi ja käitumise sellest lähtuvalt (Meyer & Herscovitch 2001:316). Alalhoidlik pühendumus areneb välja olukorras, kus indiviid tajub, et oma käitumist muutes (töölt lahkudes) kaotab ta oma investeeringud ning ta ei näe muid alternatiive kui töötamist jätkata (*Ibid.*:317). Normatiivne pühendumus areneb sotsialiseerumise käigus normide ühildumise tulemusena kui indiviid oma kasu arvestades usub, et peab organisatsioonile samaga vastama ning aktsepteerib seda kui psühholoogilist lepingut organisatsiooniga (*Ibid.*).

Kuigi organisatsioonilist pühendumust käsitlevaid mudeleid on mitmeid, on siiski võimalik neist ühisosa leidmine. Enamik käsitlusi sisaldab emotsionaalse sideme olemasolu indiviidi ja organisatsiooni vahel ning kuna just sellel on uurijate meelest enim positiivset mõju mõlemale suhte poolele, siis kasutatakse käesoleva magistritöö hilisemas analüüsis just emotsionaalset pühendumust organisatsioonilise pühendumuse sünonüümina.

1.2. Organisatsioonilise pühendumuse ja sellega arvestava personali valiku protsessi olulisus

Järgnev alapunkt keskendub sellele, miks on organisatsioonilist pühendumust vaja nii organisatsioonile kui ka töötajale, millist kasu see toob ja millised on pühendumuse vähenemise negatiivsed tagajärjed. Samuti peatutakse pühendumuse mõiste olulisuse muutumisel ajas ning alternatiivsetel teooriatel pühendumuse kasulikkusest. Lisaks selgitatakse alapunktis personalivaliku olemust ning kirjeldatakse, kuidas selles protsessis organisatsioonilist pühendumust arvesse võtta. Keskendutakse sellele, kuidas struktureeritud valikuintervjuu kasutamine kandidaatide hilisema organisatsioonilise pühendumuse väljaselgitamisele kaasa saab aidata.

Tänapäeva töötajad on oma valikutes vabamad kui varem, neid ei kammitse sotsiaalsed klassid ega ruumilised takistused ning on tavaline, et inimene töötab elu jooksul üsna mitmes erinevas organisatsioonis. Organisatsioonid on omakorda olukorraga kohanenud ega eelda töötajailt eluaegset seotust. Tänapäeva organisatsioonid põhinevad meeskonnatööl, sõltuvad oma tegevuses tehnoloogiast, võim on hajutatud ning töötajatelt eeldatakse palju iseenda juhtimist (Dessler 1999:58). See kõik on aga hoopis olulisemaks muutnud töötajate pühendumusega arvestamise. Hinnas on pühendunud, ise ennast motiveerida suutvad töötajad, samas on pühendumuse saavutamine üha keerukam keskkonna mõjutuste tõttu – koondamised, organisatsioonide allaneelamised ja kiired muutused nõrgendavad pühendumuse aluseid (Dessler 1999:65). Töötaja jaoks muudab suurem organisatsiooniline pühendumus võimalikuks nii välise (palk ja muud hüvitised) kui ka psühholoogiliste (tööga rahulolu ning suhted töökaaslastega) tasude saavutamise (Mathieu & Zajac 1990:171). Töökeskkonna parandamisele aitab kindlasti kaasa see, et pühendunud töötajad on leitud olevat teiste suhtes abivalmimad (Bishop & Scott 1997:109). Organisatsiooni jaoks on omakorda oluline, et pühendunud töötajad puuduvad vähem ja püsivad kauem ametikohal (Bishop & Scott 1997:108), kuid lisaks tööjõu volavuse vähendamisele, on pühendumusel ka oluline roll töö kvaliteedi ja seeläbi organisatsiooni efektiivsuse parandamisel. Dessler (1999:58) on leidnud, et pühendunud töötajad töötavad rohkem ja on oma töös edukamad kui vähem pühendunud töötajad. Lisaks on uuringud näidanud, et pühendunud töötajaskond, kes jagab organisatsiooniga samu väärtusi, töötab instinktiivselt organisatsiooni kasuks (O'Reilly & Chatman 1986:493). Eraldi on uurijad välja toonud ka organisatsioonilise pühendumuse kasulikkuse muutuvates oludes: uuringud on tuvastanud seose töötajate pühendumuse ja organisatsiooni võime vahel ettenägematutes olukordades kohaneda (Angle 1981:3) ning leidnud, et pühendunud töötajad aktsepteerivad kergemini muudatusi organisatsioonis (Iverson 1996:122).

Kuna organisatsioonilist pühendumust on uuritud juba aastakümneid, siis on ka selle olulisust läbi aja erinevalt hinnatud. Seitsmekümnendail hinnati kogu pühendumuse kontseptsiooni äärmiselt oluliseks ning usuti selle suurde tähtsusesse nii indiviidide kui ka organisatsioonide jaoks – see tõstis töötajate eneseväärikust ja parandas organisatsiooni töötulemusi ning vähendas tööjõu volavust (Mowday 1998:388). Seoses majanduskeskkonna muutustega üheksakümnendail, suurte koondamiste,

ettevõtete ühinemiste ja üleostmistega, vähenes aga organisatsioonide soov ja võimalus pakkuda töötajale sama suurt organisatsioonilist pühendumust kui töötajailt nõuti ning seetõttu leiti, et ka töötajate pühendumus organisatsioonide vastu peaks kahanema (Mowday 1998:393). Sellest tulenevalt on Baruch (1998:135) väitnud, et organisatsiooniline pühendumus on tulevikus piiratud tähtsusega juhtimiskonstruktsioon. Siiski on teoreetikud leidnud, et just praeguses majandussituatsioonis saavad konkurentsieelise organisatsioonid, kes panustavad töötajate pühendumuse saavutamisele. Lojaalsed töötajad arendavad paremaid suhteid klientidega, neil on paremad võimalused õppida ja oma efektiivsust tõsta ning seeläbi vähenevad värbamise ja väljaõppe kulud, kuhu kuluvad ressursid saab ümberinvesteerida organisatsiooni muudesse tegevustesse (Mowday 1998:394). Organisatsiooni inimestekeskne strateegia on oluline konkurentsieelis seetõttu, et erinevalt tehnoloogiast, kulutustest või tootearendusest, on seda raske jäljendada (*Ibid.*). Organisatsiooni investeringuid töötajatesse on seostatud ka töötajate kõrge emotsionaalse pühendumuse, kõrgema kodanikukäitumise määra, suurema sooviga jääda organisatsiooni liikmeks ning vähesema põhjuseta töölt puudumisega (Tsui *et al.* 1997:1089). Vastuseks Baruchi (1998) teooriale organisatsioonilise pühendumuse olulisuse vähenemisest on leitud, et organisatsioone, kes pühendumuse saavutamisele keskenduvad, võib olla küll vähemaks jäänud, kuid see ei tähenda, et pühendumus ise oleks oma tähtsust kaotanud, kuna organisatsioonid, kes sellele panustavad, võivad saavutada suuremat majanduslikku edu (Mowday 1998:395). Laiemas perspektiivis on organisatsioonilisest pühendumusest kasu kogu ühiskonnale väiksema tööjõu muutlikkuse (*job movement*) ja võimalik, et ka kõrgema rahvusliku koguprodukti ja töökaliteedi näol (Mathieu & Zajac 1990:171).

Järgnevalt on kokkuvõttes tabelis 3 ära toodud organisatsioonilise pühendumuse positiivsed mõjud organisatsiooni- ja indiviiditasandil:

Tabel 3. Organisatsioonilise pühendumuse positiivsed mõjud organisatsiooni- ja indiviiditasandil

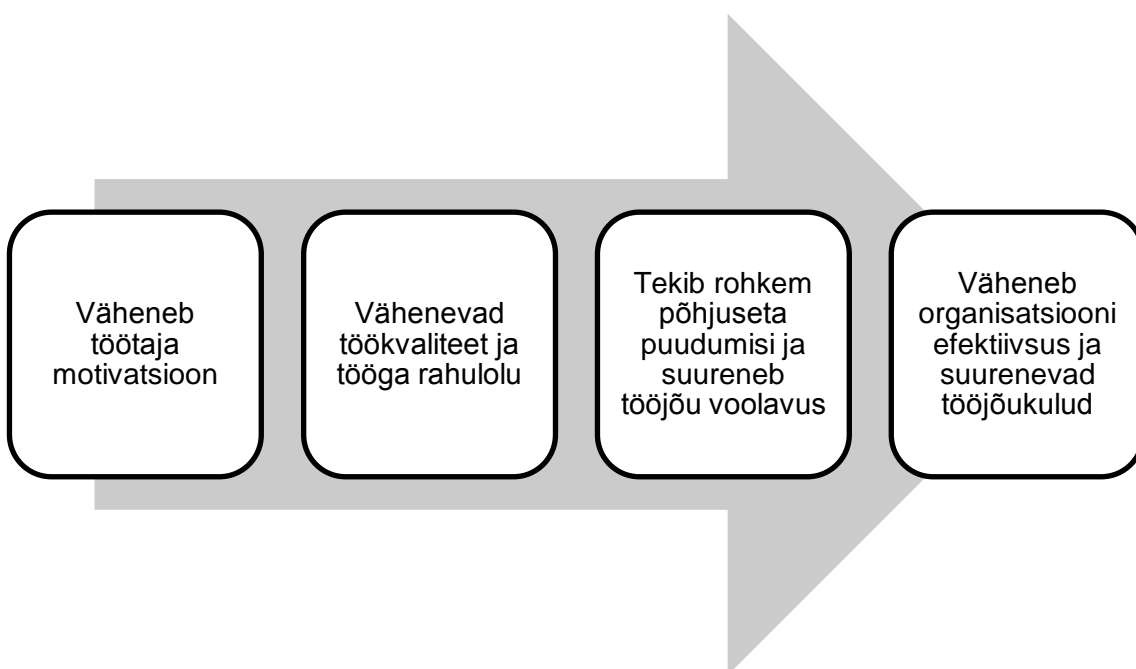
Organisatsioonilise pühendumuse positiivsed mõjud	
Organisatsioonitasand	Indiviiditasand
Vähem põhjuseta puudumisi	Kõrgem palk ja muud hüvitised
Väiksem tööjõu volavus	Tööga rahulolu

Vähenenud värbamise ja väljaõppe kulud	Head suhted töökaaslastega ja meeldiv töökeskkond
Paranenud töövaliteet	Eneseväärikus
Paranenud efektiivsus	Lihtsam muutustega kohanemine
Lihtsam muutustega kohanemine	Paremad võimalused õppimiseks ja enesearenduseks
Paremad kliendisuhetud	

Allikas: Autori koostatud Mathieu & Zajac 1990; Bishop & Scott 1997; Dessler 1999; O'Reilly & Chatman 1986; Angle 1981; Iverson 1996; Mowday 1998; Tsui *et al* 1997 põhjal.

Organisatsioonilise pühendumuse, eelkõige emotsionaalse pühendumuse vähenemine töötajate hulgas toob kaasa olukorra, kus töötajad täidavad vaid ülesandeid, mis neile on lepinguliselt määratud (Grimshaw *et al.* 2003:281). Nende motivatsioon töötulemuste pärast pingutada on madalam ning see kahandab kogu organisatsiooni efektiivsust. Töötajad, kes on organisatsiooniga seotud muudel põhjustel kui sarnase väärtussüsteemi tõttu, on altimad töökohta vahetama ning see omakorda sunnib organisatsiooni rohkem kulutama värbamisele, valikule ja uute töötajate väljaõpetamisele. Vähesse organisatsioonilise pühendumuse negatiivset mõju ja tagajärgi kujutas autor joonisel 1:

Joonis 1. Organisatsioonilise pühendumuse vähenemise negatiivsed tagajärjed



Allikas: Autori koostatud Mathieu & Zajac 1990; Bishop & Scott 1997; Mowday 1998; Grimshaw *et al* 2003 põhjal.

Olemasolevatele pühendumuse teooriatele vastukaaluks on Slocombe ja Dougherty (1998:469) leidnud, et organisatsioonilise pühendumuse ja töötaja töötulemuste vahel ei ole väga suurt seost ning seda põhjustel, et pühendumuse ühe komponendi, soovi jääda organisatsiooni liikmeks, ning töötulemuste vahel, ei ole tugevat seost ning samuti ei sisalda organisatsiooniline pühendumus endas eeldatavaid tasusid heade töötulemuste eest, mis on tulemuste jaoks määrava tähtsusega. Nad leiavad, et enimkasutatavad kolmedimensionaalsed organisatsioonilise pühendumuse mudelid ei ole sobivad, kuna nende komponendid ei ole alati korrelatsioonis - näiteks võib inimene küll tunda soovi organisatsiooni jääda, kuid mitte organisatsiooni nimel pingutada ja samas võib eksisteerida ka olukord, kus inimene soovib lahkuda, kuid teeb senini siiski oma tööd suure pühendumusega (Slocombe & Dougherty 1998:472). Kuna organisatsioonilise pühendumuse komponentidel võivad olla erinevad resultaadid, soovivad nad neid komponente ka eraldi kategooriatena uurida (*Ibid.*:473).

Ka Kuvaas (2003:196) on osutanud, et mitte kõik pühendumuse komponendid ei ole organisatsiooni jaoks kasulikud. Ta leiab varasematele uuringutele toetudes, et soovitud tulemusteni – vähem töölt lahkumisi ja puudumisi ning kõrgem vastuvõtlikkus muutustele, ja seda õigetel põhjustel – emotsionaalse seotuse tõttu, viib vaid emotsionaalne pühendumus (Kuvaas 2003:196).

Kokkuvõtvalt saab organisatsioonilise pühendumuse olulisuse kohta öelda, et kuigi praegune majandussituatsioon ei soosi pikaajalisi töösuhteid, on organisatsioonid, kes sellest hoolimata pühendumissuhetele panustavad, eelistatud olukorras, kuna pühendunud töötajaskond on oma töös efektiivsem. Siiski tuleb silmas pidada, et konkurentsieelise annab just inimese ja organisatsiooni vaheline emotsionaalne side.

Arvestades seda, kui palju positiivset on erinevad uurimused leidnud pühendunud töökollektiivi juures, on üllatav, et tegelikult on üsna vähe tähelepanu pööratud sellele, kuidas seesugust pühendumust organisatsioonis saavutada (Caldwell *et al* 1990:245). Uuringud on näidanud, et töötaja esmased kogemused organisatsioonis võivad avaldada suurt mõju tema hilisemale organisatsioonilisele pühendumusele (Buchanan 1974:535). Pühendumus kujuneb välja läbi personali valikuprotseduuride, organisatsiooni väärtuste tutvustamise ning sotsialiseerumisprotsessi (Caldwell *et al* 1990:246). Organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeltingimuseks on aga inimese üldise

lojaalsuse ja kohusetundlikkuse tase ning väärtushinnangute ühilduvus konkreetse organisatsiooni omadega (Wiener 1982:424).

Wiener (1982:423) on välja toonud 6 erinevat pühendumise tüüpi ja tugevust, mis põhinevad üldise lojaalsuse ja kohusetundlikkuse ning väärtushinnangute ühilduvuse kombinatsioonidel:

Tabel 4. Pühendumise tüübid ja tugevus

Üldine lojaalsus ja kohusetunne			
Organisatsiooni ja indiviidi väärtuste ühilduvus		Kõrge	Madal
	Ühilduvad väärtused		A) Tugevus: Kõrge Tüüp: Tasakaalus
Väheolulised väärtused		C) Tugevus: Keskmine Tüüp: „Pime lojaalsus“	D) Pühendumus puudub
Vastandlikud väärtused		E) Võõrandumine	F) Võõrandumine

Allikas: Wiener 1982:423

Nimetatud eelsoodumuste tüüpidega arvestamine muudab efektiivsemaks värbamise, valiku ja sotsialiseerimise (Wiener 1982:424). Tabel näitab, et mõnede kombinatsioonide puhul kujuneb organisatsiooniline pühendumus tõenäolisemalt välja kui teiste puhul. Seetõttu tuleks pühendumust kindlasti arvestada juba töötajate värbamise ja valiku protsessides (Wiener 1982:424). Pühendumusele orienteeritud personalivaliku puhul ei tohiks valitud saada tabelis nimetatud E ja F tüüpi isikud, C ja D tüüpi isikuid tuleks valida vaid juhul kui organisatsioonil on plaanis sotsialiseerimisprogramm uutele töötajatele (Wiener 1982:424).

Personali valik on protsess, mille käigus tehakse otsus valida töökohale kandideerijate hulgast üks või mitu sobivaimat kandidaati ning mitte valida ülejäänuid (Guion & Gibson 1988:349). Antud protsessi aluseks on tööanalüüs, mille käigus pannakse paika töökohale sobiva kandidaadi isikuomadused (Robertson & Smith 2001:442). Analüüsi tulemusi kasutatakse omakorda personali valiku meetodite paika panemiseks eesmärgiga hinnata kandidaatide vastavate omaduste olemasolu (*Ibid.*). Personali valiku meetodid võib üldiselt jagada neljaks: intervjuud, isikuandmete hindamine, erinevad testid ja proovitööd (Dunnette & Borman 1979:504). Testimisel uuritakse kandidaadi

isiksuseomadusi või üldisi oskusi, proovitööl hinnatakse tema võimekust konkreetsete tööülesannete lahendamisel. Enimkasutatavad neist on intervjuud, CV-de hindamine ning tööga seotud testid (Anderson & Witvliet 2008:5).

Valikuprotsessi oluliste teguritena on nimetatud valikueelsete ootuste ja rollide selgust, mida on positiivselt seostatud hilisema organisatsioonilise pühendumusega (Caldwell *et al* 1990:246). Emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse allikateks on peetud selliseid töö karakteristikuid nagu tööülesannete autonoomia, -olulisus ja -varieerumine, tagasiside olemasolu, töötaja subjektiivne tunne, et organisatsioon arvestab tema huvidega ning kaasamine (Dunham *et al.* 1994:371). Neid kõiki tuleks kandidaatidele tutvustada andmaks neile parem ülevaade tulevases tööst ja organisatsiooni sisekeskkonnast, mis omakorda annaks võimaluse juba valikuprotsessi käigus eristada kandidaadid, kes organisatsiooni tõenäoliselt enim sobiksid ning kellelt võiks eeldada organisatsioonilist pühendumust. Kõige realistlikuma pildi tulevases tööst saab teades ette selle karjäärivõimalusi ja organisatsiooni üldist sisekliimat (Caldwell *et al* 1990:246). Pühendumusele orienteeritud valikuprotsess põhineb tugevalt kommunikatsioonil ja rõhub väärtustele ning uskumustele (Wiener 1982:424). Selleks, et kandidaadid oskaksid organisatsiooni väärtussüsteemiga suhestuda, tuleb seda neile tutvustada. Organisatsioonid peavad täpselt defineerima enda väärtussüsteemi, et organisatsiooni liikmed saaksid sellega arvestada ning see tõmbaks ligi sarnaseid väärtusi omavaid ning lojaalsust ja kohusetundlikkust väärtustavaid uusi liikmeid (Wiener 1982:426). Sellest tulenevalt on uurimused näidanud tugevat positiivset seost organisatsiooni edukalt juurutatud personalivalikusüsteemi, juhendamisprotseduuride ja täpselt defineeritud väärtussüsteemi ning töötajate pühendumuse vahel (Caldwell *et al* 1990:256). Järelikult peab töötajate hilisemat pühendumist silmas pidav organisatsioon arvestama juba valikul kandidaatide väärtustega ning suutma enda omi määratleda ja tutvustada. Ainult sobivate oskustega inimeste leidmisest ei piisa.

Organisatsioonid kulutavad märkimisväärselt ressursse, et leida iga töö jaoks sobiv inimene. Töötaja ja töö omavaheline sobivus on seotud nii töötulemuse kui ka töötaja rahuloluga ning seda on püütud saavutada erinevaid personalivaliku strateegiaid kasutades (Caldwell & O'Reilly 1990:648). Traditsiooniliselt hinnatakse töötajate valikul tööga seotud karakteristikuid nagu varasem töökogemus, intelligentsus,

teadmised ja oskused ning oskuslik valik annab tulemuseks paremad töötulemused organisatsiooni jaoks ja tööga rahulolu töötaja jaoks (Chatman 1991:460). Siiski võib öelda, et tegelikul töötajate valikul peetakse silmas hoopis vähem tööga seotud kriteeriume nagu näiteks intervjueriija-kandidaadi omavaheline sobivus, isikuomadused ja seda, kui hästi kandidaadi eelistused sobivad organisatsiooni väärtustega (Chatman 1991:461). Värbajad otsivad inimesi, kelle isikuomadused sarnanevad organisatsiooni edukate liikmete omadustega (Rothstein & Jackson 1981:272). Eriti kehtib see olukordades, kus töölesoovijaid on rohkem kui vabu töökohti (Chatman 1991:461). Järelikult on praeguses majandussituatsioonis palju tõenäolisem, et palgatakse inimene, kelle isikuomadused ühtivad organisatsiooni omadega ning kes läbi selle võiks olla ka tööle pühendunum. Seega peaksid organisatsioonid omalt poolt panustama enda töökorralduse ja ootuste tutvustamisele juba valikufaasis. Samuti otsivad ja eelistavad ka kandidaadid organisatsioone, kellega neil on kergem samastuda ning nende töötulemused on sellistes organisatsioonides paremad (Schneider 1987:442). Teiselt poolt on avastatud, et olukorras, kus kandidaatidel on rohkem võimalusi organisatsioonide vahel valida, on nad ka valitud organisatsioonile rohkem pühendunud ning püsivad selles pikemat aega (O'Reilly & Caldwell 1981:597). Pühendumisele orienteeritud personalivaliku üheks oluliseks eeliseks on ka see, et organisatsiooniga sarnase väärtussüsteemiga inimestel on uues töökohas lihtsam kohaneda – nende ootused sobituvad uue keskkonnaga (Dessler 1999:62).

Uuringud on selgitanud, et parimaks viisiks, kuidas leida organisatsiooni pühendunud töötajaskonda, on kandidaatidele aja pühendamine juba enne nende palkamist, tulemustele orienteeritus ja usalduslikkus, samuti peaks valikuprotseduure täiendada uute töötajate sotsialiseerimisprogrammiga (Chatman 1991:476).

Oluliseks allikaks, mille kaudu saada infot kandidaatide sobiva väärtussüsteemi ja üldise lojaalsuse ning kohusetundlikkuse kohta, on töölevõtuintervjuu. Samuti on intervjuu heaks võimaluseks tutvustada kandidaatidele nende tulevast tööd ning hinnata nende sobivust konkreetse töö karakteristikutega. Organisatsioonilist pühendumust silmas pidaval töölevõtuintervjuul peaks olema kolm eesmärki (Davis & Herrera 2013:48):

1. intervjuerija peaks kandidaadile tutvustama organisatsiooni väärtusi, norme ja kultuuri;
2. intervjuerija peaks hindama kandidaadi väärtusi, tööeetikat ning mingil määral teadmisi ja oskusi;
3. mõlemad, nii kandidaat kui ka intervjuerija, peaksid kindlaks määrama organisatsioonilise sobivuse.

Intervjuusid võib liigitada erinevalt, üheks liigituse aluseks on kavandatuse aste, mille alusel jagatakse intervjuud struktureeritud ja struktureerimata intervjuudeks. Struktureeritud intervjuu puhul kasutab intervjuerija kõiki kandidaate küsitledes samu küsimusi ning need põhinevad enamasti tööanalüüsil, struktureerimata intervjuu puhul ei ole küsimuste valik piiratud ning küsimused ei pruugi tööanalüüsil põhineda (Fargo *et al.* 2013:225). Ka vastuste hindamine on struktureeritud intervjuu puhul enamasti standardiseeritud, struktureerimata intervjuu puhul kindlad hindamiskriteeriumid puuduvad (*Ibid.*). Uuringud on näidanud, et struktureeritud intervjuu suudab paremini ennustada töötaja hilisemat edukust ametikohal kui struktureerimata intervjuu (Turban & Dougherty 1991:282). Struktuuri on intervjuu puhul defineeritud kui abivahendit, mille eesmärgiks on suurendada psühhomeetrilisi omadusi läbi standardiseerituse suurendamise või mis muudmoodi aitab intervjuerijal otsustada, milliseid küsimusi küsida ja kuidas hinnata vastuseid (Campion *et al.* 1997:656). Hoolimata sellest, et struktureeritud intervjuu võib viia paremate personalivalikuteni, on seda praktikas vähem kasutatud kui struktureerimata intervjuud (Terpstra & Rozell 1997:483). Struktureeritud intervjuu ebapopulaarsuse ühe põhjusena nähakse seda, et praktikutel puudub kokkupuude teaduslike tõenditega struktureeritud intervjuude kasulikkusest või siis kaheldakse selle usutavuses, asjakohasuses ja praktilises kasutatavuses (*Ibid.*:485). Samuti on uuringud välja toonud, et intervjuerijad näevad standardiseeritud protsessi igava ja monotoonsena, samas kui struktureerimata intervjuu pakub intervjuerijale väljakutseid ja vabadust (van der Zee *et al.* 2002:176). Lisaks mõjutab intervjuerijate eelistust see, et ka kandidaadid hindavad struktureerimata intervjuusid kõrgemalt, kuna nende puhul on lihtsam tajuda intervjuerija tähelepanelikkust ja emotsioone (*Ibid.*). Seda arvesse võttes saaks intervjuerijaid koolitada oma käitumist jälgima, kuid sageli räägib struktureerimata intervjuu kasuks ka sotsiaalne surve – struktureeritud

valikuprotseduure võidakse näha sobimatutena või isegi vastuolus olevatena organisatsiooni filosoofia või eesmärkidega (Kossek 1989:276). Organisatsioonist lähtuvate piirangutena võib näha ka personali valiku eelarvet ja ajagraafikut – struktureeritud intervjuu väljatöötamine kulutab rohkem ressursse kui struktureerimata intervjuu kasutamine (van der Zee *et al.* 2002:176).

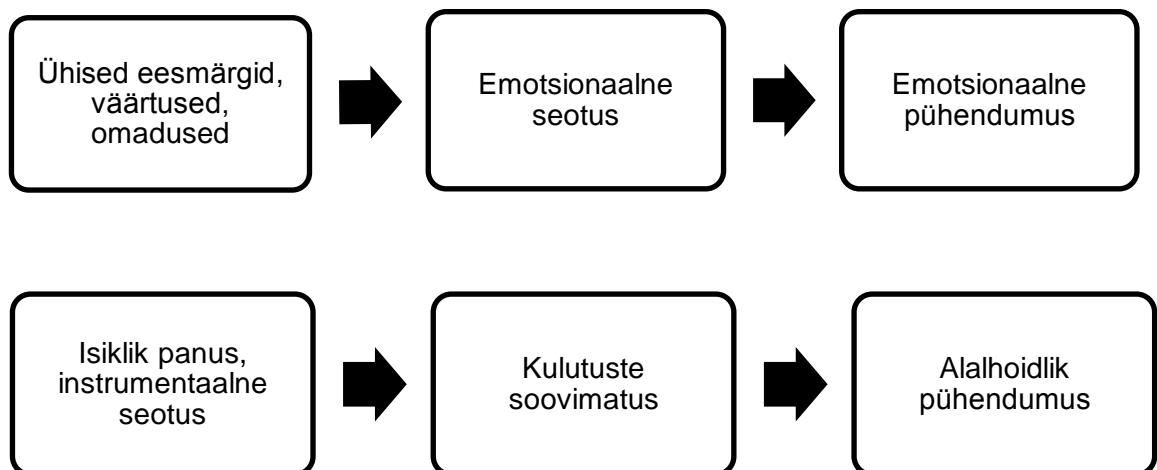
Kuigi töölevõtuintervjuud kasutatakse kandideerijate hulgast sobivate leidmiseks, tuleks seda siiski vaadelda kui kahepoolset protsessi, kus kandideerija saab samuti informatsiooni organisatsiooni kohta, mis aitab tal otsustada, kas pakutav töökoht vastu võtta või mitte (Farago *et al.* 2013:225). Graves ja Karren (1996:163) toovad välja, et struktureerimata töölevõtuintervjuud kasutab ligi 70% organisatsioonidest ja sellisel juhul vastutab kogu intervjuu eest ainuisikuliselt selle läbiviija, kellel paljudel juhtudel puudub selleks isegi vajalik koolitus, mis omakorda muudab valikuprotsessi ebaefektiivseks. Sellisel intervjuueerija isikust sõltuval valikul on tõsised mõjud kogu organisatsiooni toimimisele, juhuslikud hinnangud töölevõtuintervjuul võivad alandada töötaja sooritust, põhjustada juriidilisi probleeme, kahandada organisatsiooni mainet ning kokkuvõttes vähendada organisatsiooni efektiivsust (Graves & Karren 1996:169). Sellise olukorra vältimiseks tuleks valikuprotsess täpsemalt läbi mõelda ning üheks osaks sellest peaks kindlasti olema vähemalt pool-struktureeritud töölevõtuintervjuu kasutamine. Lisaks aitaks struktureeritud intervjuu vähem jäigaks ja loomuliku vestluse sarnaseks muutmisele kaasa intervjuueerija soe hoiak (silmside hoidmine, noogutamine, naeratamine, kätlemine jne) intervjuueeritava suhtes ning seltskondliku vestluse (*small talk*) arendamine enne ja pärast ettemääratud intervjuuküsimusi (Farago *et al.* 2013:237). Farago ja tema kolleegid (*Ibid.*:227) on leidnud ka, et viis, kuidas intervjuueerija käitub kandidaadi küsitlemisel võib ennustada, kuidas edaspidi kandidaati organisatsioonis koheldakse – järelikult on intervjuueerijal väga suur roll just pühendumust väärtustava personalivaliku juures. Kui kandideerija tajub intervjuueerijat positiivselt, võib see kaasa aidata tema hilisema emotsionaalse pühendumuse tekkele organisatsiooni suhtes.

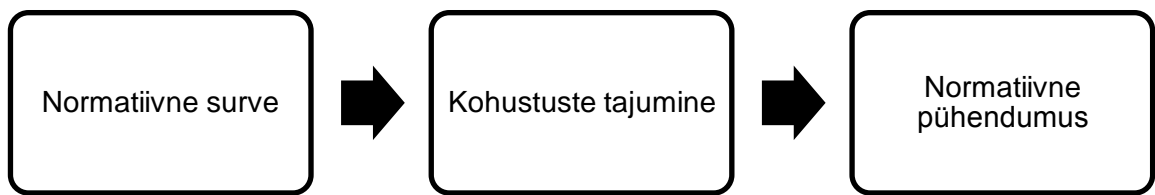
Kokkuvõtvalt võib öelda, et kuna organisatsioonilisel pühendumusel on mitmeid positiivseid mõjusid nii organisatsioonile kui ka indiviidile, peaks võimalikku hilisemat pühendumust arvesse võtma juba uute töötajate valiku protsessis. Eelkõige tähendab see

nii organisatsiooni kui ka konkreetse töö tutvustamist kandidaatidele valikuintervjuu käigus, mis peaks parimate tulemuste saamiseks olema osaliselt struktureeritud. Valikuintervjuu küsimused peaksid keskenduma kandidaatide selliste isiksuseomaduste ja väärtuste väljaselgitamisele, mis oleksid kooskõlas töökoha nõuetega ning aitaksid neil organisatsioonis kergemini kohaneda ning tööle pühenduda. Organisatsioonilist pühendumust väärtustav organisatsioon peaks lisaks panustama ka intervjueri ja positiivsele käitumisele ning valituks osunud töötajate hilisemale sotsialiseerimisele.

Järgneva joonisega (vt joonis 2) on magistritöö autori poolt kokku võetud organisatsioonilist pühendumust käsitleva teooria tähtsamad punktid. Joonis koondab tabelite 1 ja 2 informatsiooni alustades vasakult pühendumust mõjutavatest teguritest, mida on nimetatud erinevates pühendumuse definitsioonides, liikudes edasi pühendumuse multidimensionaalsete mudelite ühisosaks olevate üldiste dimensioonideni, millest igaüheni viivad erinevad tegurid. Nimetatud dimensioonidest igaüks viib omakorda erineva organisatsioonilise pühendumuse tüübini.

Joonis 2. Erinevate pühendumuse tüüpide teke





Allikas: Autori koostatud

Käesoleva magistritöö kontekstis on olulisim joonise esimene rida – emotsionaalse pühendumuseni viivad tegurid, mida tuleks kindlasti arvesse võtta pühendumust arvestava personali valiku intervjuu küsimuste koostamisel. Lisaks saab antud joonise abil silmas pidada ka teisi pühendumuse liike mõjutavaid tegureid. Oluliseks allikaks intervjuu plaani välja töötamisel on ka Meyeri ja Alleni organisatsioonilise pühendumuse küsimustik (Allen & Meyer 1990:6), milles esitatud väidete põhjal saab koostada küsimusi, mis erinevaid pühendumuse liike arvesse võtavad. Magistritöö empiiriline osa käsitlebki teooria põhjal pühendumust arvesse võtva personali valiku intervjuu plaani koostamist ning selle kasutamist organisatsiooni X töötajate intervjuerimisel.

2. ORGANISATSIOONILISE PÜHENDUMUSE ARVESSE VÕTMINE PERSONALI VALIKU PROTSESSIS ORGANISATSIOONI X NÄITEL

Käesolev peatükk jaguneb kaheks alapeatükiks, millest esimene tutvustab uurimisobjekti organisatsioon X ning iseloomustab uurimuse valimit ja kirjeldab intervjuu plaani koostamist. Peatüki teises alapeatükis kajastatakse intervjuude põhjal saadud uurimistulemusi, tuuakse ära peamised järeldused pühendumuse kohta organisatsioonis X ning arutletakse saadud tulemuste ja nende edasiste kasutusvõimaluste üle.

2.1. Organisatsiooni, valimi ja uurimismetoodika tutvustus

Käesolev peatükk tutvustab uurimisobjekti organisatsioon X, kirjeldab valimit ja kasutatavat uurimismetoodikat ning keskendub intervjuude läbiviimiseks kasutatava plaani loomisele organisatsioonilist pühendumust käsitleva teoreetilise kirjanduse põhjal.

Andmetöötusega tegelev Rootsi ettevõtte asutas 2005. aastal Eestisse oma tütarettevõtte X. Selle põhitegevusaladeks on andmetöötlus, dokumentide digitaliseerimine ja digitaalsete arhiivide loomine, teenuseid osutatakse emaettevõtte tellimusel. Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda oma klientidele kiiret ja turvalist ligipääsu nende jaoks olulistele dokumentidele läbi dokumentide digitaliseerimise ja digitaalse arhiveerimise (The Organizational...2010). Sõnastatud missioon ja visioon ettevõttel puuduvad, kuid töös lähtutakse eelkõige klientide soovidest ja vajadustest ning nende täitmisel peetakse oluliseks töö kõrget kvaliteeti. Kliendibaas on aasta-aastalt suurenenud ning hõlmab lisaks Rootsile ja teistele Skandinaavia riikidele ettevõtteid üle kogu maailma. Eesti kliente ettevõttel ei ole. Klientide hulgas on ülekaalus finants- ja kindlustusettevõtted, kuid leidub ka muudes valdkondades tegutsevaid ettevõtteid. Sellest lähtuvalt tuleb

töötajatel kokku puutuda väga erinevate andmete töötlemisega ning töö kõrge kvaliteedi tagamine nõuab ka töötajatelt suurt professionaalsust. Organisatsioonis X töötas asutamisaastal vaid kaks töötajat, kuid järk-järgult on nende arv suurenenud ulatudes praegu (veebruar 2014) kaheksa töötajani, kellest üks on hetkel lapsehoolduspuhkusel ja teine töötab osakoormusega. Lisaks neile igapäevase tööga tegelejatele on ettevõtte palgal ka osakoormusega raamatupidaja. Oma struktuurilt on ettevõtte horisontaalne – tööd koordineerib tootmisjuht ning personaliküsimusi lahendab kontori juhataja, kes mõlemad tegelevad samal ajal ka igapäevase tellimuste täitmisega. Ülejäänud töötajate ametinimetuseks on andmesisestaja ning nemad saavad oma tööülesanded tootmisjuhilt ja tema kaudu või ka otse Rootsi emafirma esindajatelt. Tööülesanded varieeruvad üldiselt vastavalt töötajate staažile ja spetsiifilistele oskustele. Seoses uute suuremahuliste kliendilepingutega on ettevõttel lähitulevikus plaanis uute töötajate värbamine.

Senine värbamisprotseduur on endas sisaldanud töökuulutuse avaldamist elektroonilistes andmebaasides, millele on järgnenud eelvalik cv-de ja kaaskirjade hulgast. Töökuulutuses on kandidaatidelt oodatavate oskuste ning isikuomadustena ära nimetatud arvutioskus ja head teadmised MS Office programmidest, täpsus ja tähelepanelikkus, keelevaist ja loogiline mõtlemine, rutiinitaluvus ja vastutusvõime tagamaks töö kõrge kvaliteet ning inglise keele oskus. Lisaks annavad valikul eelise varasem töökogemus sarnasel alal, algteadmised rootsi ja/või taani keelest ning kiirtrükioskus. Eelvalitud kandidaadid on seejärel kutsutud ettevõtte kontorisse proovitööle, milleks on olnud 20 võõrkeelse ankeedi teksti ja arvandmete arvutisse sisestamine. Lõplik valik ongi sellel testil põhinenud ning muid personali valiku meetodeid kasutatud ei ole. Kindlasti on aga testi võrdse tulemuse puhul määravaks saanud subjektiivsed hinnangud kandidaadile proovitöö sooritamise ajal – näiteks esitatud küsimuste asjakohasus, kandidaadi kommentaarid töö raskuse ja sobivuse kohta, kandidaadi üldine käitumine.

Kuna andmesisestus toimub spetsiifilise sisestusprogrammi kaudu, siis on uute töötajate jaoks oluline selle omadustega tutvumine, lisaks on peale programmi sisestusfunktsioonide selgeks saamist võimalik edasi õppida automaatsete sisestusparameetrite paikapanemist ja kvaliteedikontrolli, mis võimaldavad töötajal oma

tööülesandeid mitmekesistada ning seeläbi ka kõrgemat töötasu saada. Sellest lähtuvalt on ettevõtte huvitatud just pikaajalistest töötajatest, kelle oskused on ajaga paranenud, kellel on rohkem kogemusi erinevate andmetega töötamisel ning kes oleksid valmis lihtsast andmesisestusest edasi õppima. Samuti on ettevõtte huvitatud lojaalsetest töötajatest, kuna töö isikuandmetega nõuab diskreetsust ja tööjõu voolavus ei ole soovitud. Senist personalipoliitikat ei saa küll ebaõnnestunuks pidada, kuid valikul sageli määravaks saanud kandidaatide kommentaarid töö ja töökeskkonna sobivuse kohta on andnud märku, et seda tahku tuleks personalivalikul teadlikumalt käsitleda. Autor usub ka, et kuna tegemist on väikeettevõttega, aitaks pühendunud töötajatest koosnev meeskond organisatsiooni efektiivsemaks ja töökeskkonda meeldivamaks muuta. Just väikeettevõtte puhul mõjutab iga töötaja organisatsiooni edukust ja sisekeskkonda enim ning seega tuleks püüda võimalikult ühtehoidva ja organisatsiooni eesmärkide suunas tegutseva meeskonna poole, mille saavutamist pühendumuse arvestamine personali valiku protsessis toetaks.

Selleks, et organisatsioonis X saaks tulevaste personalivalikute käigus pühendumusega paremini arvestada, koostas autor organisatsioonilist pühendumust käsitleva teaduskirjanduse põhjal intervjuu plaani, mida saaks vastavalt organisatsioonile kohandades kasutada ka üldisemalt kui ainult ühes ettevõttes. Samuti intervjueris autor loodud plaani kasutades organisatsiooni X praegusi ja kahte endist töötajat, et hinnata nende organisatsioonilist pühendumust ja analüüsida, kas lahkunud ja organisatsiooni jäänud töötajate pühendumus erineb omavahel.

Kokku intervjueris autor üheksat inimest – seitsset organisatsiooni X praegust töötajat (va iseennast) ja kahte erinevatel aegadel üksteisest sõltumatult omal algatusel lahkunud töötajat. Järgnevas tabelis (vt tabel 5) on ära toodud kodeeritud intervjueritavad nende olulisemate tunnuste alusel. Kuna teoorias on emotsionaalset pühendumust seostatud töötajate vanuse ja staažiga (Dunham *et al.* 1994:371), siis on ka need tabelis ära toodud.

Tabel 5. Kodeeritud intervjueritavad

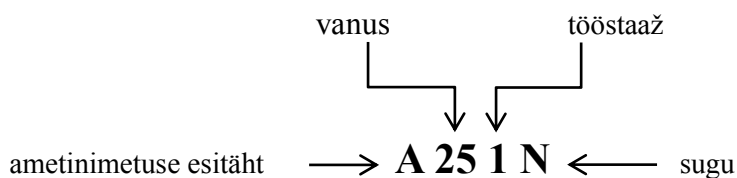
Ametinimetus	Vanus	Staaž	Sugu
Tootmisjuht	35	8 aastat	Mees
Andmesisestaja	26	7 aastat	Mees

Andmesisestaja	26	4 aastat	Mees
Andmesisestaja	34	5 aastat	Naine
Andmesisestaja	25	1 aasta	Naine
Andmesisestaja	27	1 aasta	Naine
Andmesisestaja	23	1 aasta	Naine
Endine andmesisestaja	28	2 aastat	Mees
Endine andmesisestaja	26	1 aasta	Naine

Allikas: Autori koostatud

Informantide kodeerimisel on võetud aluseks ametinimetus (T – tootmisjuht, A – andmesisestaja, E – endine andmesisestaja), vanuse ja staaži kombinatsioon (numbrites), sugu (M – mees, N- naine). Näiteks kood A251N tähistab naissoost 25-aastast üheaastase tööstaažiga andmesisestajat (vt joonis 3).

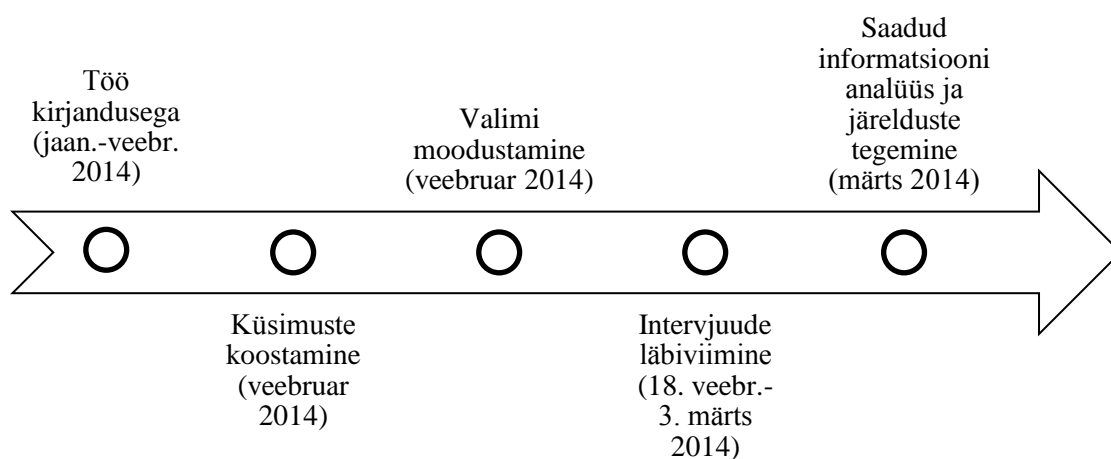
Joonis 3. Intervjuueeritavate juures kasutatava koodi seletus



Allikas: Autori koostatud

Järgnevalt on ära toodud uuringu läbiviimise protsess ajateljel (vt joonis 4):

Joonis 4. Uuringu läbiviimise protsess



Allikas: Autori koostatud

Intervjuude analüüs on ära toodud käesoleva magistritöö teise peatüki teises alapunktis

ning intervjuude aluseks olnud küsimused magistritöö lisas 1. Järgnevalt kirjeldatakse intervjuuküsimuste koostamist, mis põhinevad nii üldiselt organisatsioonilist pühendumust käsitleval teaduskirjandusel kui konkreetselt Meyeri ja Alleni (1990) välja töötatud kolmedimensionaalse organisatsioonilise pühendumuse küsimustikul, mis on koos eestikeelse tõlkega ära toodud magistritöö lisas 3.

Enne organisatsiooni X endiste ja praeguste töötajate intervjuerimist testis autor väljatöötatud intervjuu plaani kahe katseisiku peal, mille tulemusena muutus mõne küsimuse ülesehitus. Küsimusi sai muudetud seetõttu, et katseisikud leidsid need vastamiseks liiga keerulised olevat.

Muudeti küsimust 2, mis algsel kujul oli: *Millised on Teie meelest olulised väärtused, mis töötaja ja organisatsiooni puhul võiksid omavahel kooskõlas olla? Tooge näiteid.* Testimisel selgus, et väärtuste mõistet tuleks küsimust esitades kohe selgitada ning ka sõnastus võiks küsimusel lihtsam olla. Lõplikus variandis kõlas küsimus järgnevalt: *Millised on Teie meelest olulised väärtused, mida peaks hindama organisatsioon, kus sooviksite töötada? Tooge näiteid. Väärtused on näiteks täpsus, loomingulisus, omavahelised suhted, edukus jms.*

Samuti muudeti küsimust 4, mis algselt oli: *Kuivõrd eelistate organisatsiooni, mis tähendab Teile isiklikult palju või leiate pigem, et töö on küll oluline osa elust, kuid Te ei võta tööga seonduvat isiklikult?* Ka selle küsimuse sõnastuse leidsid katseisikud liiga keerulise ja pika olevat ning seda sai lühendatud variandiks *Kuivõrd eelistate organisatsiooni, mis tähendab Teile isiklikult palju või ei soovi te tööga seonduvat isiklikult võtta?* Küsimuse osa „töö on küll oluline osa elust“ mõistis üks katseisikutest vastandlikuna tööga seonduva mitteisiklikult võtmisele. Ülejäänud küsimuste sõnastus jäi testimise tulemusena samaks.

Küsimus 1. Mille järgi valite organisatsiooni, kus töötada?

Tegemist on sissejuhatava küsimusega, mida aitavad täpsustada järgmised küsimused. Küsimus seondub erinevate pühendumuse liikide võimalike allikatega – materiaalseid hüvesid esimesena nimetav kandidaat pühendub suurema tõenäosusega alalhoidlikult kui emotsionaalselt. Kandidaat, kes valib organisatsiooni pigem selle järgi, kas see pakub talle võimalust eneseteostuseks, on suurema tõenäosusega valmis ka

organisatsioonile emotsionaalselt pühendumata. Ilmselt mõjutavad valikut mitmed erinevad tegurid ning järgmine küsimus aitab täpsustada, mida neist olulisimaks peetakse.

Küsimus 2. Millised on Teie meelest olulised väärtused, mida peaks hindama organisatsioon, kus sooviksite töötada? Tooge näiteid. Väärtused on näiteks täpsus, loominguilisus, omavahelised suhted, edukus jms.

Küsimus põhineb üldisel emotsionaalse organisatsioonilise pühendumuse käsitlemisel teoorias, mille põhjal viib emotsionaalse seotuseni ühiste väärtuste, eesmärkide ja omaduste olemasolu indiviidi ja organisatsiooni vahel. Küsimus eeldab, et intervjuueeritav mõistab, mida väärtuste all silmas peetakse ning seetõttu on seda mõistet ka täpsustatud. Kui inimene ühiseid eesmärke ja väärtusi tähtsaks ei pea, on tal ilmselt ka keerulisem saavutada emotsionaalset pühendumust ning tema seotus piirdub pigem alalhoidliku või normatiivse pühendumusega. Küsimus annab võimaluse teada saada, milliseid väärtusi inimene oluliseks peab ja kuivõrd need langevad kokku väärtustega, mida organisatsioonis tähtsaks peetakse. Antud küsimust saaks laiendada ja kohendada konkreetsele organisatsioonile vastavaks selle omadusi tutvustades ja kindlate väärtuste ning eesmärkide kohta täpsemaid küsimusi esitades. Näiteks kui organisatsioon peab tähtsaks meeskonnatööd, tuleks ka kandidaadilt küsida, kuivõrd olulisena tema seda näeb.

Küsimus 3. Kuivõrd olete varem tundnud ühtekuuluvustunnet mõne organisatsiooniga ja milles see on väljendunud?

Meyeri ja Alleni väidetest käsitleb ühtekuuluvustunnet mitu emotsionaalse pühendumuse väidet – „ma ei tunne end selle organisatsiooniga „emotsionaalselt seotud“ olevana“ ning „ma usun, et võiksin end kergelt siduda ka mõne teise organisatsiooniga samamoodi nagu praegusega.“ Samuti seondub sellega enda organisatsioonis „pere liikmena“ identifitseerimine (vt lisa 3). Antud küsimus aitab selgitada, mida kandidaat üldse ühtekuuluvustunde all mõistab ning vältida samade mõistete mitmetimõistmist. Emotsionaalset seotust konkreetse organisatsiooniga saaks küll uurida juba olemasolevate töötajate käest, kuid kuna koostatav intervjuu plaan peaks eelkõige olema kasutatav personali valiku juures, siis saab kasutada vaid üldist

küsimust. Samuti on autori arvates tõenäoline, et inimene, kes on varem ühtekuuluvustunnet kogunud, eeldab seda ka järgmistest töökohtadest.

Küsimus 4. Kuivõrd eelistate organisatsiooni, mis tähendab Teile isiklikult palju või ei soovi te tööga seonduvat isiklikult võtta?

Küsimus põhineb Meyeri ja Alleni emotsionaalset pühendumust käsitlevatel väidetest „ma tunnen, et organisatsiooni mured on ka minu omad“ ja „see organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju“ (vt lisa 3). Nende väidete vastand võiks autori meelest olla olukord, kus inimene tõmbab selge piiri töö- ja eraelu vahele ning leiab, et töö on vaid vahend elatusvahendite hankimiseks. Sellise mõtteviisiga inimene ei pea ilmselt vajalikuks mingisuguse emotsionaalse sideme loomist organisatsiooniga ning tema suhtumine töösse on pigem pragmaatiline – ta lahkub organisatsioonist kui leiab majanduslikult kasulikuma tööpakkumise. Üldiselt võib sellise inimese pühendumust nimetada alalhoidlikuks - pühendumuse tingib instrumentaalne seotus. Siiski võib inimene, kes end organisatsiooniga emotsionaalselt seotuks ei pea, olla normatiivselt seotud – olukorras, kus oluliseks ei peeta mitte materiaalselt kasulikkust vaid normatiivset survet omada kindlat töökohta. Selline olukord on tõenäolisem madalapalgalise töö juures. Pühendumust oluliseks pidava personalivaliku puhul tuleks siiski eelistada kandidaate, kes soovivad töökohta, millega end isiklikult siduda.

Küsimus 5. Kuivõrd meeldib Teile oma pere ja sõpradega arutada tööteemade üle või ei pea Te seda oluliseks?

Meyeri ja Alleni emotsionaalset pühendumust käsitlev teine väide on sõnastatud kui „mulle meeldib oma tööga seonduvaid teemasid arutada ka inimestega väljastpoolt organisatsiooni.“ Järelikult väljendab emotsionaalset pühendumust ka see, kuivõrd töötaja oma töösse puutuvat lähedastega jagab. Inglisekeelne sõnastus „*I enjoy*“ toob küll täpsemalt välja selle, et väitega mõeldakse just positiivset arutamist mitte aga probleemide üle kaebamist. Autori meelest oleks aga otsene tõlge „ma naudin“ siiski ülepakutud sõnastus ning seetõttu on kasutatud neutraalsemat „mulle meeldib“-varianti. Küsimuse mõtte selgitamiseks võib seda intervjuu käigus täpsemalt lahti seletada, et ei tekiks näiteks kahtlust nagu tähendaks tööteemade üle arutamine firmasaladuste paljastamist. Antud küsimus on seotud eelmisega, sest inimene, kes tööd ja eraelu

rangelt eristab, ei soovi ilmselt oma tööst vabal ajal vestelda. Seega aitab ka see küsimus eristada emotsionaalset pühendumust eelistavaid kandidaate neist, kelle pühendumus jääks normatiivseks või alalhoidlikuks.

Küsimus 6. Mis on Teie jaoks töökoha puhul olulisim: ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega, palk ja muud materiaalsed hüvitised või prestiižne töökoht?

Küsimus liidab erinevad pühendumuse liigid ning käsitleb neist igäühe allikaid. Normatiivse pühendumuse puhul on selle allikaks küll normatiivne surve - kohustuste tajumine ja moraalne „töökohti tihti vahetada ei ole õige“-mõtteviis, kuid autor asendas selle prestiižse töökohaga, kuna see sobitub paremini teiste variantidega ega ole ka otseses vastuolus normatiivse pühendumuse definitsiooniga. Lihtsalt töökoha olemasolu ja sellele lojaalseks jäämise väärtus ei oleks autori hinnangul võrdne variant ühtekuuluvustunde ja materiaalse hüvitiste kõrval. Küsimus aitaks hinnata, millist tüüpi pühendumus kandidaadil kõige tõenäolisemalt välja areneb. Kindlasti on iga inimese puhul mingil määral olemas kõik kolm varianti, kuid pühendumuse seisukohalt on tähtis just, milline neist domineerib.

Küsimus 7. Mis neist kolmest takistaks Teid kõige rohkem töökohta vahetamast?

Küsimus on seotud eelneva küsimusega käsitledes täpsemalt töölt lahkumist, millele on pühendumusel teaduskirjanduse põhjal suur mõju. Ühtekuuluvustundest põhjustatud emotsionaalse pühendumuse puhul jäädakse organisatsiooni, kuna seda soovitakse, alalhoidliku ja normatiivse pühendumuse puhul aga seetõttu, et tunnetatakse end selleks sunnitud olema kas siis kulutuste soovimatuse (alalhoidlik pühendumus) või vastastikuse kohustuse tundmise (normatiivne pühendumus) tõttu (Meyer & Herscovitch 2001:316). Prestiižse töökohaga seondub samuti normatiivne surve, kuna sel juhul takistab lahkumast põhimõte, et sellisest organisatsioonist ei ole kombeks kergekäeliselt lahkuda, millega saab seostada Meyeri ja Alleni normatiivse pühendumuse väidetest näiteks väidet „ma leian, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti“ ja teisi lahkumise ning lojaalsuse sidet käsitlevaid väiteid (vt lisa 3). Kui alalhoidliku pühendumuse puhul on tõenäoline, et inimene vahetab töökohta rahaliselt parema pakkumise leidmise puhul, siis normatiivselt pühendunud inimene võib küll

töökohta mitte vahetada, kuid tema töötulemused jäävad erinevate uurimuste põhjal siiski alla emotsionaalselt pühendunud töötajate omale. Seega tuleks personalivalikul eelistada kandidaate, kellele on tähtis töö ise ja töökeskkond, mitte aga ainult selle eest saadavad hüved ja väljapoole paistev prestiižne ametikoht.

Küsimus 8. Milliseid eeliseid ja puudusi on Teie arvates töötajatel, kellel on pikk tööstaaz ühes organisatsioonis? Tooge näiteid. Kui kaua võiks Teie arvates inimene ühes organisatsioonis töötada?

Küsimus põhineb Meyeri ja Alleni kolmedimensioonilise organisatsioonilise pühendumuse väidetest esimesel emotsionaalset pühendumust käsitleval – „ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin kogu oma karjääri veeta selles organisatsioonis“ ja normatiivse pühendumuse väidetel, näiteks – „ma leian, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti“ ja „elu oli parem ajal kui inimesed jäid kogu oma karjääri jooksul ühte organisatsiooni“ (vt lisa 3). Tegemist on küllaltki kategooriliste väidetega, kuna tänapäevases majandussituatsioonis ei ole kogu karjääri jooksul vaid ühes organisatsioonis töötamine enam eriti reaalne, samas on küsimus suunatud välja selgitama inimese seisukohta lojaalsuse kohta üldiselt. Meyeri ja Alleni mudeli kohaselt oleksid väidetega nõus olevad inividid tõenäolisemalt valmis organisatsioonile emotsionaalselt ja normatiivselt pühendumata. Autor arvab samuti, et pikaajast karjääri ühes organisatsioonis aktsepteerivad inimesed püüavad ka ise organisatsiooni pikemaks püsima jäämise nimel sellele pühenduda. Samas ei saa väita, et töökohtade vahetamist eelistavad inimesed kindlasti organisatsioonile pühenduda ei soovi, eriti noored, kelle karjäär on alles alguses. Küsimus aitab ka paremini mõista, mida lojaalsuse all täpsemalt silmas peetakse. Normatiivselt pühendunud inimesed näevad lojaalsust kui moraalset kohustust – „ühaks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis on minu usk lojaalsuse tähtsusse ja sellest tulenev tugev moraalne kohustus jätkata“ (vt lisa 3). Normatiivselt pühendunud töötajad püsivad küll tõenäolisemalt kauem töökohal kui näiteks alalhoidlikult pühendunud inimesed, kuid normatiivne pühendumus ei väljenda nii palju töö kvaliteeti ja ka kaastöötajatega sobivust kui emotsionaalne pühendumus. Uurimused on leidnud seose just emotsionaalse pühendumuse ja töökvaliteedi ning positiivsete töösuhete vahel. Antud küsimus aitab välja selgitada, kas töötaja näeb sagedast töökohtade vahetust

normatiivses mõttes sobimatuna – see kahandab töötaja usaldusväärust, sellele vaadatakse negatiivselt, või leiab ka, et sagedasel töökohtade vahetusel on negatiivne mõju tööle pühendumusele. Lojaalsus pelga moraalse kohustusena ei aita kaasa emotsionaalse pühendumuse tekkele. Samas võib küsimuse kaudu saada ka lisainfot - näiteks kas inimene hindab lojaalsust, mis põhineb emotsionaalsel sidemel organisatsiooni ja töötaja vahel. Ka teoreetikud on leidnud, et normatiivset ja emotsionaalset pühendumust ei ole alati võimalik üksteisest eristada (Meyer & Herscovitch 2001:305).

Küsimus 9. Kui sageli ja millistel põhjustel võiks inimene Teie meelest töökohti vahetada?

Küsimus põhineb Meyeri ja Alleni normatiivset pühendumist käsitlevatel väidetest, näiteks „töökohtade sage vahetamine ei tundu mulle sugugi ebaeetiline“ ja „elu oli parem ajal kui inimesed jäid kogu oma karjääri jooksul ühte organisatsiooni“ (vt lisa 3). Antud küsimus laseb kandidaadil selgitada, mis põhjustel ta töökohtade vahetamist üldse ette näeb – kas näiteks ainult ebasobivuse tõttu või ka lihtsalt kogemuste hankimiseks. Vastus võimaldab hinnata, kas kandidaat peab organisatsioonilist pühendumust enda jaoks oluliseks või mitte, kuna ühes organisatsioonis pikemalt töötada sooviv inimene on tõenäolisemalt enam pühendunud kui sagedast töökohtade vahetust eeldav.

Selleks, et valikuintervjuu oleks edukas, tuleks eelnimetatud küsimusi kindlasti täiendada konkreetset töö ja organisatsiooni puudutavate küsimustega. Samuti tuleks enne intervjuud kandidaadile organisatsiooni ja tulevase ametikoha nõudmisi ja eripärasid tutvustada, et ka kandidaadil oleks võimalik organisatsioonist oma arvamus kujundada ja seeläbi mõista, kas ta üldse sooviks sellist tüüpi organisatsioonile ja tööle pühenduda. Käesoleva magistritöö intervjuu käigus küsiti informantidelt siiski ainult eelnimetatud küsimusi, kuna neil oli ülevaade organisatsioonist juba olemas.

2.2. Organisatsiooniline pühendumus organisatsioonis X ja järelused

uuringust

Käesolevas peatükis tuuakse ära peamised uurimistulemused, analüüsitakse neid, tehakse järeldusi intervjueeritavate pühendumuse kohta ning arutletakse saadud tulemuste edasiste kasutusvõimaluste üle. Peatüki lõpus tuuakse ära intervjuu plaanil põhinev viis kandidaatide pühendumuse hindamiseks personalivalikul. Intervjuuküsimused koos kõigi saadud vastustega on ära toodud magistritöö lisas 2. Järgnevalt analüüsitakse iga küsimust saadud vastuste kontekstis eraldi.

Küsimus 1. Mille järgi valite organisatsiooni, kus töötada? Sellele küsimusele vastati üldjoontes kahel viisil – osa vastajaid luges üles omadused, mida nad organisatsiooni juures hindavad, teine osa aga leidis, et nemad ei ole kunagi olnud tööle asudes valija rollis. *Tavaliselt oleneb töökoha valik rohkem sellest, kas tööandja on valmis mind tööle võtma või mitte (A345N).* Samuti leiti, et tööle asumisel ei valita mitte organisatsiooni, vaid ametikohta – *Mina pole varem valinud otseselt organisatsiooni. Tavaliselt olen valinud ametikohti, mis võiks sobida oskustega ja mis võiks meeldida (A231N).*

Autor jagas saadud vastused nelja gruppi: materiaalsed väärtused, mille põhjal võiks välja kujuneda alalhoidlik pühendumus; sobivus konkreetse organisatsiooniga, millest võiks tuleneda hilisem emotsionaalne pühendumus; organisatsiooni maine, mida võiks seostada normatiivse pühendumusega (vt ka joonis 2) ning neljandaks muu, mille alla läheksid vastused, mis teiste liigituste alla ei sobitunud (vt tabel 6).

Tabel 6. Organisatsioonivaliku põhjused

Materiaalsed väärtused – alalhoidlik pühendumus	Sobivus konkreetse organisatsiooniga – emotsionaalne pühendumus	Organisatsiooni maine – normatiivne pühendumus	Muud põhjused
<ul style="list-style-type: none"> Palk 	<ul style="list-style-type: none"> Oskuste sobivus Organisatsiooni keskkond Kollektiiv Arenguvõimalus 	<ul style="list-style-type: none"> Tuntus Maine 	<ul style="list-style-type: none"> Asukoht Vajadus Soovitused

Allikas: Autori koostatud

Kõige rohkem intervjueeritavaid mainis organisatsioonivaliku olulise põhjusena ära palga – *Minu jaoks on tähtis, millist palka pakutakse* (T358M), samas lisas enamik neist palgale ka muid valikut mõjutavaid tegureid – *Oma oskuste, pakutava palga, sealse keskkonna ja sinna sobivuse järgi* (A267M). Kuna palk oli ainuke nimetatud materiaalne hüve, aga organisatsiooni-indiviidi sobivust puudutavaid põhjuseid mainiti erinevaid, siis sai neid kokkuvõttes siiski rohkem. Vaid üks vastaja nimetas palka ainsa olulise näitajana, millest võib järeldada, et ülejäänute jaoks on palk vaid üheks põhjuseks teiste hulgas. Esimese küsimuse vastuste põhjal võiks organisatsiooni X töötajate võimaliku pühendumuse kohta öelda, et enamik intervjueeritavaid nimetas omadusi, mida hindavad töötajad on tõenäolisemalt emotsionaalselt pühendunud.

Küsimus 2. Millised on Teie meelest olulised väärtused, mida peaks hindama organisatsioon, kus sooviksite töötada? Tooge näiteid. Väärtused on näiteks täpsus, loomingulisus, omavahelised suhted, edukus jms. Küsimusele vastati väga erinevalt, sest väärtusi, mida vastajad tähtsaks pidasid, oli mitmeid. Samuti seostati seda küsimust eelmisega – *Palka peaks normaalselt maksma, normaalne hüvitiste süsteem peaks olemas olema* (T358M) ning lisati mitmeid olulisi omadusi, mida võiks omada organisatsioon, kus töötada soovitakse - *Isikliku arengu toetamine. Omavahelised suhted, hoolivus. Selge siht ja lihtne, efektiivne töökorraldus. Paindlikkus töö organiseerimisel* (E282M). Samas leidis ka intervjueeritavaid, kelle puhul see küsimus olulist lisainfot ei andnud - *Ei ole üldse tähtis minu jaoks. Võin igasugust tööd teha, ükskõik, millises organisatsioonis* (E261N).

Vastajatest enamik siiski nimetas erinevaid väärtusi, mis nende jaoks peaksid organisatsiooni ja töötaja puhul ühtima. Sõltub juba konkreetsest organisatsioonist, kas neid väärtusi ka seal hinnatakse, kuid üldiselt võib öelda, et sarnaseid väärtusi tähtsaks pidavad inimesed on tõenäolisemalt pühendunud kui need, kes väärtuste sobivust üldse tähtsaks ei pea või hindavad vaid materiaalseid hüvesid. Organisatsiooni X silmas pidades saaks vastuseid analüüsides kindlasti teha ettepanekuid nimetatud väärtuste suuremaks arvesse võtmiseks tulevikus. Tabelis 7 on ära toodud intervjueeritavate poolt enimnimetatud väärtused. Autor jagas intervjueeritavate poolt nimetatud väärtused kolme gruppi: organisatsiooniga seotud väärtused, töö sisuga seotud väärtused ja inimsuhetega seotud väärtused. Erinevaid inimsuhetega seotud väärtusi on tabelis vaid

kaks, kuid tegelikult nimetati omavahelisi suhteid väärtusena mitme inimese poolt ning kokkuvõttes mainiti inimsuhetega seotud väärtusi sama palju kui teisi.

Tabel 7. Intervjueeritavate poolt enimmnimetatud väärtused

Organisatsiooniga seotud väärtused	Töö sisuga seotud väärtused	Inimsuhetega seotud väärtused
<ul style="list-style-type: none"> • Pühendumus • Tunnustamine • Töötaja väärtustamine • Arenguvõimalused • Ülesannete selgus • Töökorralduse efektiivsus • Võrdne suhtumine töötajatesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Töö kvaliteet • Täpsus • Efektiivsus • Töökus • Professionaalsus • Edukus • Loovus ja loomingulisus 	<ul style="list-style-type: none"> • Omavahelised suhted • Meeskonnavaim

Allikas: Autori koostatud

Enamik vastanuid nimetas väärtusi, mis võiksid nende meelest indiviidil ja organisatsioonil ühtida ning kuna väärtuste ühildumine on üheks emotsionaalse pühendumuse eeltingimuseks, siis võib eeldada, et selliselt vastanud intervjueeritavad oleksid valmis ka emotsionaalselt pühendumata. Siiski leidis intervjueeritavate hulgas ka inimesi, kes väärtusi üldse tähtsaks ei pidanud või nimetasid vaid materiaalseid väärtusi. Töö sisuga seotud väärtuste sagedane mainimine viitab autori hinnangul sellele, et organisatsiooni X töötajad väärtustavad tugevalt kvaliteetselt tehtud tööd ning kuna töö kõrge kvaliteet on ka ettevõtte omanike poolt olnud sageli nimetatud organisatsiooni tähtsaima eesmärgina, võib öelda, et enamike töötajate ja organisatsiooni väärtused on omavahel kooskõlas. Kasutades sama küsimust personalivalikul teistes organisatsioonides, tuleks uurida, millised on selle organisatsiooni väärtused ja kui võrd langevad need kokku kandidaadi poolt mainitutega.

Küsimus 3. Kuivõrd olete varem tundnud ühtekuuluvustunnet mõne organisatsiooniga ja milles see on väljendunud? Ühtekuuluvustunnet defineeriti peamiselt kas läbi töökaaslastega suhtlemise või koostöö - *Ei ole seda varasemalt tundnud, aga arvan, et eelkõige väljenduks see kollektiivi omavahelistes suhetes (A251N), siiski leidis ka teistsuguseid arusaamu - Ühtekuuluvustunne on see, et tead organisatsioonist kõike ja elad sellepärast ettevõtte käekäigule kaasa (T358M).* Enamik intervjueeritavaid oli ühtekuuluvustunnet kogunud, kuid samas peeti seda organisatsioonispetsiifiliseks nähtuseks, mis sõltub nii töö iseloomust kui ka

töökesekkonnast – *Ühtekuuluvust organisatsiooniga on pigem väiksemate ettevõtete puhul - ühe inimese panus kogu organisatsiooni õnnestumistesse on suurem ja positiivne tagasiside klientide või omanike poolt vahetu* (E282M); *Oleneb organisatsioonist, olen tundnud seal, kus töökaaslased on toredad ja tahad nendega koos aega veeta* (A264M). Leidus vastajaid, kes nägid ühtekuuluvustunnet väljendumas peamiselt vabas suhtlemises töökaaslastega – *Ühtekuuluvustunne on väljendunud erinevate koosviibimistega mingi püha või sündmuste raames, sünnipäevade tähistamisega, enne puhkusele minekut koosviibimine [---]* (A231N). Teiselt poolt nähti ühtekuuluvustunnet väljenduvat rohkem just töösituatsioonides – *Ühtekuuluvustunne tekib, kui koos teistega mingi eesmärgi poole püüelda. Kui eesmärk on saavutatud, osatakse ka üksteist paremini hinnata* (A345N). Kindlasti on need kaks tahku omavahel seotud, aga autori hinnangul väljendab emotsionaalset seotust organisatsiooniga rohkem ühistest eesmärkidest ja koostööst tingitud ühtekuuluvustunne. Personalivalikul eelistatakse tõenäolisemalt samuti töötajate omavahelist koostööd hindavat kandidaati inimesele, kes näeb ühtekuuluvustunnet vaid sõbrasuhetes töökaaslastega, kellega võidakse küll eelistada koos viibida, kuid mis iseenesest ei aita kaasa töötulemuste paranemisele.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et ühtekuuluvustunnet mõne organisatsiooniga on vähemalt mingil määral kogunud suurem osa organisatsiooni X töötajaid. Enamik vastanutest näeb ühtekuuluvustunnet töökohal positiivsena ning ilmselt sooviks töötada organisatsioonis, kus see on saavutatud. Sellest tulenevalt võib teooria põhjal arvata, et sellised töötajad oleksid ka ise valmis organisatsioonile pühendumata.

Küsimus 4. Kuivõrd eelistate organisatsiooni, mis tähendab Teile isiklikult palju või ei soovi te tööga seonduvat isiklikult võtta? Selle küsimuse vastused varieerusid oluliselt. Osa vastajaid pidas vastust sõltuvaks organisatsioonist ja ametikohast – *Oleneb organisatsioonist jälle, mingit liinitööd pole mõtet isiklikult võtta* (T358M), samas leidis ka inimesi, kes valisid kindlalt ühe – *Eelistan tugevalt organisatsiooni, mis tähendab mulle isiklikult palju. See motiveerib oluliselt rohkem* (E282M) või teise variandi – *Ei võta tööd isiklikult* (E261N). Ilmselt sõltus vastus ka sellest, kas vastamisel peeti silmas konkreetseid organisatsioone või tööelu üldiselt. Näiteks vastas intervjuueeritav T358M, et osadel ametikohtadel ei tuleks töö isiklikult võtmine kõne

alla, kuid ilmselt ta ise sellistele töökohtadele ei kandideeriks (nt liinitöö) ja seega ei anna see vastus aimu mitte inimese isiklikust valikust, vaid tema üldisest arvamusest antud teema kohta.

Pühendumust arvestades peaks personalivalikul kindlasti eelistama kandidaate, kes soovivad tööga seonduvat isiklikult võtta. Antud arvamust kinnitab ka intervjueeritava A231N vastus, milles ta leiab, et tööd tuleks isiklikult võtta juhul, kui soovitakse end pikemalt organisatsiooniga siduda, aga mitte siis, kui töökoht pikemas perspektiivis õige ei tundu – [---] *kui tegu on organisatsiooniga, milles on kavas töötada pikemat aega, kus töötada on hea ja ka ametikoht tundub õige ja sobiv, siis võiks organisatsioon isiklikult veidi rohkem tähendada. Kui aga pikas plaanis ei tundu koht ja amet õige, siis ei soovi tööga seonduvat nii isiklikult võtta.* Vastaja T358M vastusest aga selgub, et tema puhul on ilmselt tegemist normatiivselt pühendunud töötajaga, kes leiab, et pühendumus on tingitud pigem välistest asjaoludest kui tema enda soovist tööd isiklikult võtta – *Praegu ma võtan (tööd – autori lisandus) sellepärast isiklikult, et kõik sõltub minust, olen siin firmas algusest peale olnud, ma ei saaks teisiti.* Sealjuures on tegemist küsitletuist kõige pikema staažiga töötajaga, tema töö efektiivsuse kohta intervjuust siiski informatsiooni ei saa. Autorile tundub, et seisukoht töö isiklikult võtmise kohta sõltub tugevalt ka isiksusest – osa vastajaid on kindlal seisukohal, et see on iseenesestmõistetav, teine osa aga ei sooviks üldse tööd ega eraelu omavahel segada. See erinevus võib mõjutada nii nende võimalikku pühendumust kui ka töö efektiivsust. Sellest tulenevalt võiks antud küsimus olla töölevõtuintervjuus oluliseks informatsiooniallikaks. Kindlasti mõjutavad aga pühendumust ka muud tegurid kui ainult inimese soov tööd isiklikult võtta, sest intervjueeritavatestki oli üheks kindlalt töö isiklikult võtmist eelistanud organisatsioonist lahkunud töötaja.

Küsimus 5. Kuivõrd meeldib Teile oma pere ja sõpradega arutada tööteemade üle või ei pea Te seda oluliseks? Enamik vastajaid vastas sellele küsimusele eitavalt ja need, kes oma vastust põhjendasid, leidsid tööteemad liiga spetsiifilised olevat – *Pigem ei pea oluliseks. Vahel on kõrvaltvaataja arvamus kasulik, kuid sageli on tööteemad liiga spetsiifilised* (E282M). Jaatavalt vastas küsimusele vaid üks intervjueeritu – *Meeldib väga arutada tööteemasid pere ja sõpradega* (A251N) ning osa vastanuid pidas vastust sõltuvaks teemast, mida arutada – *Kui on mõni raskus, millele ise ei leia*

*selgitust või lahendust, siis võib olla oluline kellegagi sellest rääkida. See on aga pigem erand (A345N). Ilmselt sõltub vastus ka sellest, mida inimene tööteemade all silmas peab, sest konkreetselt igapäevatööga seotud teemad võivad tõesti spetsiifilised olla, kuid tööelus on ka muid teemasid (nt omavahelised suhted, töökeskkond), mida arutada saaks. Võib olla ei soovitud neid mainida kartuses paista liigsete lobisejatena. Autori arvates on huvitav vastuolu, et kuigi suur osa vastajaid leidis olulise olevat tööd isiklikult võtta, leidis palju vähem neid, kes tööteemadest väljaspool organisatsiooni rääkida soovisid, teoorias on need kaks küsimust omavahel seotud. Sellisele vastuolule annab osalise vastuse intervjueeritava A231N arvamus – *Pere ja sõpradega pean oluliseks tööteemade üle arutada, kui on mingi situatsioon, mille arutamine aitab seda lahendada või teeb olemise kergemaks. Samuti, kui on toimumas mingi areng või muutus organisatsioonis. Igapäevaste asjade üle arutlemine pole minu jaoks nii oluline.* Sama intervjueeritav leidis ka küsimusele 4 vastates – *Arvan, et organisatsioon tähendab neile isiklikult palju, kes on kõrgemal positsioonil - juhtidele ja ka omanikele.* Ehk siis autori arvates võib vastuolu tugineda sellele, et tavatöötaja suhtub oma töösse kui igapäevarutiini ja sel juhul polegi sellest eriti midagi rääkida, samas jätab selline suhtumine töötajast mulje kui mitte eriti edasipüüdlikust inimesest. Siiski võib oma osa selles olla ka organisatsioonil, kus ehk ei ole suudetud piisavalt oma töötajatele arenguvõimalusi tutvustada.*

Pühendumust arvesse võttes tuleks eelistada töötajaid, kes arutavad tööteemasid ka pere ja sõpradega, sest teooria kohaselt on nad ka tõenäolisemalt emotsionaalselt organisatsioonile pühendunud kui ülejäänud. Samas sõltub küsimus palju sellest, mida vastaja tööteemade all silmas peab ja ilmselt ka tema suhtlusringkonnast ning sealsetest tavadest – *Töö iseloom ja ametid on pere ja sõprade ringkonnas erinevad (A345N).* Siiski saab autori hinnangul küsimusest lisainfot, kuna see võimaldab leida inimesi, kes tööküsimuste isiklikult võtmist tavapäraseks peavad. Organisatsiooni X töötajatest antud küsimusele ainsana kindla jaatava vastuse andnud inimene eelistas ka küsimusele nr 4 vastates organisatsiooni, mis talle isiklikult palju tähendaks.

Küsimus 6. Mis on Teie jaoks töökoha puhul olulisim: ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega, palk ja muud materiaalsed hüvitised või prestiižne töökoht? Enamik küsitletuist pidas kõige olulisemaks ühtekuuluvustunnet

organisatsiooni ja selle teiste liikmetega – *Ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle liikmetega. Reeglina suudab koos töötav kollektiiv ka piisava palga ja muud hüved teenida* (E282M). Ühegi küsitletu jaoks ei olnud kõige olulisemaks töökoha prestiižsus. Mõned vastanud pidasid ühtekuuluvustunnet ja palka võrdselt oluliseks – *Ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega ja palk ja muud materiaalsed hüvitised on mõlemad olulised, sest ainult ühtekuuluvustunne ei maksa arveid, kuid tööle minna võiks ja peaks ka hea ja kindel tunne olema* (A271N).

Enamike intervjueeritavate vastused saaks kokku võtta arvamusega: *Ütleme nii, et töökoht võib olla uhke, palk võib olla meeletu. Aga kui töökaaslased on nõmedad, siis seda tööd ei taha keegi teha* (A264M). Ühtekuuluvustunde all mõisteti eelkõige suhteid kolleegidega ning suurem osa vastajaid leidis, et töökaaslastest tingitud halba töökeskkonda oleks kõige raskem taluda. Organisatsiooni X endiste ja praeguste töötajate hulgas leidis ainult paar inimest, kes ei nimetanud vähemalt ühena olulisemast ühtekuuluvustunnet organisatsiooni ja selle liikmetega – *Ma ei hinda niimoodi, mitte ükski neist* (E261N). Seega peaks olema võimalik eeldada emotsionaalse pühendumuse saavutamist kõigi ülejäänud töötajate puhul. Ka üks töötaja, kes selles küsimuses palka ja materiaalseid hüvitisi olulisimaks pidas – *Palk ja muud hüvitised on ikka kõige tähtsamad* (T358M), vastas küsimusele nr 3, et on tundnud ja tunneb siiski ka ühtekuuluvustunnet organisatsiooniga – *Praegu ma olen siin algusest peale olnud ja sellepärast tunnen ka ühtekuuluvustunnet* (T358M). Tema valik võib olla tingitud nii isikuomadustest (nt introvert, kes suhtlemist oluliseks ei pea) kui ka prioriteetidest (nt palk on kõige olulisem, sest peab perekonda ülal pidama). Kuna ükski küsitletu ei pidanud olulisimaks organisatsiooni prestiižsust, siis ilmselt on see teistest variantidest väheolulisem ja küsimuse võiks taandada vaid kahele esimesele variandile, siiski võib sel juhul tekkida oht, et enamik inimesi eelistab ühtekuuluvustunnet, kuna ei soovi näida inimesena, kes vaid materiaalseid väärtusi tähtsustab.

Küsimus 7. Mis neist kolmest takistaks Teid kõige rohkem töökohta vahetamast?

Küsimus oli küll seotud eelmisega, kuid kuigi osa vastanutest vastas mõlemale küsimusele ühtmoodi – *Palk ikka* (T358M), leidis ka neid, kelle puhul vastused küsimustele 6 ja 7 olid erinevad – *[---] kui valida, siis olulisim oleks ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega* (A231N, küsimus 6); *Kõige rohkem takistaks*

töökohta vahetamast võib-olla palk (A231N, küsimus 7). Samuti oli intervjueeritavaid, kes hindasid võrdselt kahte varianti – *Ühtekuuluvustunne ja palk, mingil määral ka hüvitised* (A267M) või mitte ühtegi variantidest – *Mitte miski neist ei takistaks töökohta vahetamast* (A261N). Vastuseid kokku võttes selguski, et enimmimetatud vastusevariandid olid kahel küsimusel erinevad – kui töökohta puhul hinnati enim oluliseks ühtekuuluvustunnet, siis töökohta vahetamast takistas kõige rohkem palk. Antud erinevust võiks autori arvates seletada praeguse majandussituatsiooniga, samuti mängivad rolli aga ka konkreetse inimese valikud ja väärtushinnangud. Samuti võib erinevus tekkida sellest, et ühtekuuluvustunnet võib töökohal tunda, kuid ei pruugi, palk on aga kindel näitaja, mis alati olemas on – *Konkreetse töötaja hoidmiseks on keeruline ühtekuuluvustunnet kasvatada, seetõttu on palk järgmine oluline näitaja* (E282M).

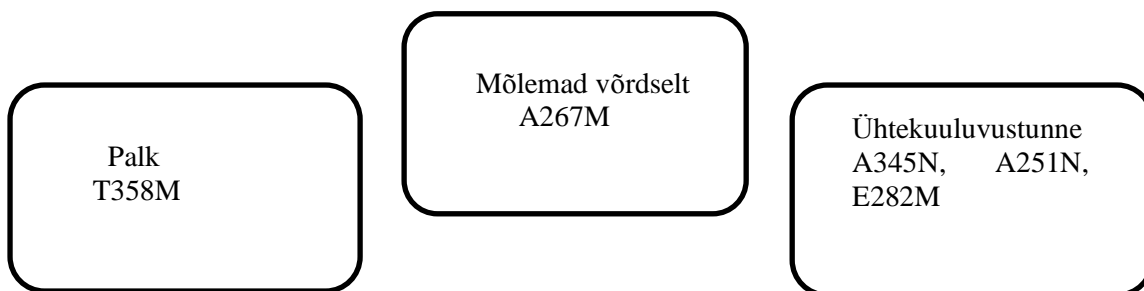
Autor koondas küsimustele 6 ja 7 antud vastused joonisele 5, millelt on näha intervjueeritavad, kelle vastused jäid mõlemale küsimusele vastates samaks ning intervjueeritavad, kelle vastused erinesid. Mõlemale küsimusele ühtmoodi vastanute hulgas oli nii neid, kes eelistasid palka kui ka neid, kes eelistasid ühtekuuluvustunnet või pidasid mõlemat võrdselt oluliseks. Samuti muutsid oma eelistuse palga kasuks nii vastajad, kes töökohta puhul pidasid tähtsaimaks ühtekuuluvustunnet kui ka vastaja, kes hindas võrdselt oluliseks ühtekuuluvustunde ja palga. Kõik, kes oma arvamust muutsid, nimetasid töölt lahkumist takistava peamise asjaoluna palka. Muude variantide kasuks oma arvamust ei muudetud.

Joonis 5. Ühtekuuluvustunde ja palga olulisus organisatsioonis ning sellest lahkumisel

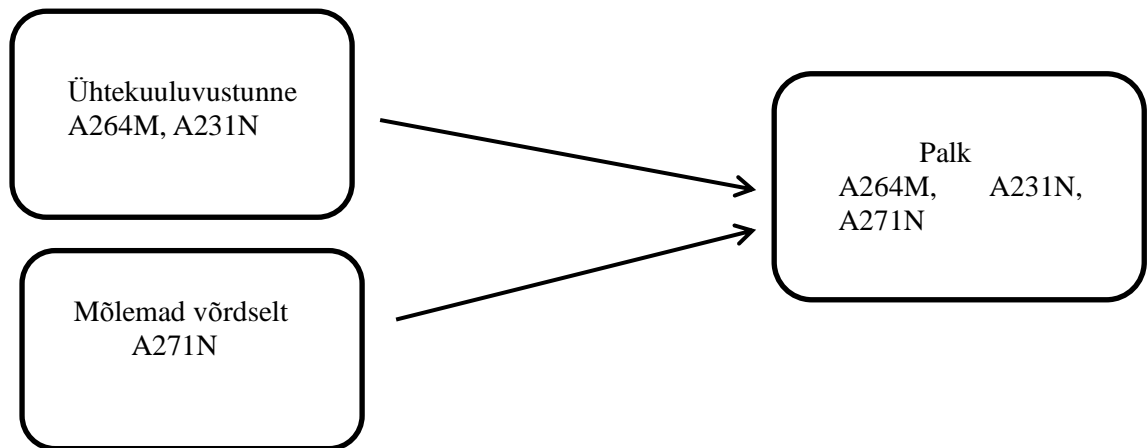
Mis on töökohta puhul olulisim?

Mis takistaks lahkumist enim?

Vastus mõlemale küsimusele sama:



Vastus küsimustele erinev:



Allikas: Autori koostatud

Teooria põhjal tuleks pidada inimesi, kelle põhiliseks takistajaks töökoha vahetamisel on palk, alalhoidlikult pühendunud töötajateks. Siiski tuleks autori hinnangul selle küsimuse vastust hinnata nii eelmise küsimuse, kui ka ümbritseva majanduskeskkonna kontekstis. Olukorras, kus inimesed hindavad küll ühtekuuluvustunnet organisatsiooniga, aga oleksid siiski nõus lahkuma rahaliselt parema pakkumise saamisel, tuleks ilmselt arvesse võtta ka töötajate eelnevat kogemust organisatsioonide palgatasemetega – *Kui midagi paremat tuleb, siis on aeg minna. Töökaaslastest oleks muidugi kõige enam kahju, aga elu on selline. Paraku siin Eestis on nii, et palk otsustab* (A264M). Ka antud intervjuude raames leidis inimesi, kes pidasid ühtekuuluvustunnet lahkumiselgi peamiseks takistuseks, kuid autori hinnangul ei muuda palga nimetamine põhilise takistusena töötajaid kindlasti vaid alalhoidlikult pühendunud töötajateks, kes tööle pühenduda ei soovi. Realse valikuintervjuu puhul on ilmselt siiski eelis valitud saada kandidaatidel, kes antud küsimuses muid valikuid palgast olulisemaks peavad. Ilmselt väheneb palga tähtsustamine ka üldise palgataseme tõustes ning olulisemaks muutuvad töökoha muud omadused, antud magistritöö organisatsiooni X palgataset arvesse ei võtnud ning seega ei saa siinkohal ka seostada vastajate hinnanguid nende palkadega.

Küsimus 8. Milliseid eeliseid ja puudusi on Teie arvates töötajatel, kellel on pikk tööstaaz ühes organisatsioonis? Tooge näiteid. Kui kaua võiks Teie arvates inimene ühes organisatsioonis töötada? Kõik vastanud nimetasid pika tööstaazi puhul nii

eeliseid kui ka puudusi, samuti märgiti, et need sõltuvad konkreetsetest inimestest – *Eeliseks on kogemused, miinuseks elus toppama jäämine ühe koha peale. Mõnele inimesele võib see sobida ka muidugi* (E261N). Üldiselt nimetati nii eeliseid kui ka puudusi võrdsel määral, autor koondas vastused tabelisse 8.

Tabel 8. Pika tööstaaži eelised ja puudused

Eelised	Puudused
Kogemused, oskused, pädevus	Motivatsiooni kadumine, tüdimus, apaatus
Töö tundmine	Uuendustega mitte kaasaminek, jäikus
Organisatsiooni tundmine	Rutiin
Probleemide kiirem lahendamine	Tähelepanuvead
Probleemide ette nägemine	Uute töötajate mittemõistmine
Vabam suhtlemine	Uute ideede vähene genereerimine
Seotus organisatsiooniga	Töösse suhtumine ei ole tõsine
Paremad arenguvõimalused	Mugavus ja laiskus
Tugev erialane taust	Konkurentsivõime kadu
	Elus toppama jäämine

Allikas: Autori koostatud

Ka küsimuse teisele osale, inimese soovitusliku ühes organisatsioonis töötamise aja kohta, vastas enamik selle sõltuvat konkreetsest persoonist – *Arvan, et see* (soovitav organisatsioonis töötamise aeg – autori lisandus) *on inimestel erinev. Mõni vajab pidevat muutust, kuid teine pikaajalist stabiilsust* (A345N). Sealjuures toodi ka välja, et töötada võiks soovi korral ühes organisatsioonis kogu oma elu – *Ma arvan, et töötada võiks ühes organisatsioonis nii kaua kui inimene soovib ja talle huvi pakub, kasvõi kogu elu* (T358M). Niimoodi vastanutel oli ka küsitletutest pikim tööstaaž organisatsioonis X. Mõned intervjueeritavad tõid nende jaoks eelistatud tööstaaži pikkuse ka aastatena välja – *Ühes organisatsioonis võiks töötada umbes 5 aastat* (A251N).

Kokkuvõttes leidis enamik vastanuist, et tööstaaži pikkus annab töötajale kogemuste eelise, kuid seda piirab motivatsiooni kadumine, mille tekkides võiks inimene töökohta vahetada. Samuti nimetas mitu vastanut pika tööstaaži seost muutustele vastandumisega – *Uued töötajad võivad tuua uusi ideid, vanad võivad muutustele vastu seista* (T358M). Tööstaaži leiti lisaks inimesele endale sõltuvat ka organisatsioonist, kus inimene töötab – *Samas organisatsioonis võiks inimene töötada niikaua, kuni tunneb, et on endiselt kasulik sellele organisatsioonile ja teda vajatakse. Kui suudab tuua sellesse organisatsiooni piisavalt palju positiivseid muudatusi, mis viib selle organisatsiooni*

edasi, siis töötagu seal kasvõi terve oma elu (E267M). Selline arusaam kinnitab autori arvates selgelt, et niimoodi vastaja hindab tugevalt indiviidi-organisatsiooni omavahelist nii normatiivset kui ka emotsionaalset seotust. Lisaks leiti, et ka organisatsiooni suurus mängib rolli selles, kui kauaks töötaja ühte organisatsiooni pidama jääb – Kui organisatsioon on suur ja pakub arenguvõimalusi ning karjääriredelil edasi liikumist, siis võib seal päris kaua töötada (A345N). Kuigi organisatsiooni X puhul on tegemist väikeettevõttega, tuleks kindlasti rohkem tähelepanu pöörata arenguvõimaluste loomisele ja tutvustamisele töötajate hulgas. Intervjueeritavatel saadud vastuste põhjal mõjutavad inimese tööstaaži nii inimesest endast kui ka organisatsioonist tulenevad tegurid. Suurem osa vastajaid arvas, et töökoha vahetamise vajadus on individuaalne ning vaid üksikud neist leidsid, et on olemas mingi kindel ajaühik, mille järel enamikul inimestest motivatsioon vähenema hakkab – Töökohta võiks vahetada nii tihti kui soov ja vajadus on, kuskil paari aastaga võib ühes kohas töö ammendada ennast kui kuhugi areneda ei ole enam (E261N). Teooriale tuginedes võib arvata, et tööstaažile ajalisi piiranguid seadvad töötajad soovivad vähem organisatsioonile emotsionaalselt pühenduda, kuna leiavad, et töökohtade vahetamine on norm. Autori meelest on oluline ka see, kas vastaja nägi pika tööstaaži plussina tihedat seotust organisatsiooniga – Eeliseks on kindlasti see, et töötajal on kommunikatsioon kõigi liikmetega vabam, samuti on ta tihedamalt seotud organisatsiooniga, ta on oma ametikohal juba pädev, samuti organisatsioonisiselt suurem võimalus paremale kohale liikuda (A231N) või nimetas ta plussidena konkreetset töövilumust iseloomustavaid näitajaid – Eelised: töö detailne tundmine, töös tekkivate probleemide kiirem lahendamine (A251N). Usutavasti on tööstaaži kasulikkust laiemalt nägevad inimesed pühendunud kui need, kes näevad eelist vaid töökogemuses.

Küsimus 9. Kui sageli ja millistel põhjustel võiks inimene Teie meelest töökohti vahetada? Küsimus täpsustab eelmist ning kuna mõned vastajad olid töökohtade vahetamise soovituslikku sagedust juba maininud, siis jäi nende vastus samaks, siiski lisandus töökoha vahetamise põhjuste aspekt – *2-5 aasta tagant. Kui töö on end ammendanud ja pole enam võimalik samal ametikohal edasi liikuda (tõusta ametiredelil) (A251N). Töökoha vahetamise põhjustena nimetati nii töötajast kui ka organisatsioonist tingitud muutujaid – [---] põhjusteks võiks olla elukoha vahetus, ebameeldiv sisekliima, suurema palga võimalus, südamelähedasem töö, algsete*

töötingimuste liigne muutumine (A271N). Saadud vastuseid võib jaotada kolmeks: vastused, kus leiti, et töökohti peaks vahetama kuni sobiva leidmiseni ehk siis töökoha vahetust nähti üldiselt negatiivsena – *Pole mõtet kaua passida sobimatul kohal, peaks otsima parema, ei saa öelda kui tihti – nii tihti, kuni leiad sobiva töökoha, mis enam-vähem vastab sinu ootustele* (T358M). Teiseks vastused, kus leiti, et töökohta tuleks vahetada siis, kui eelmine on end ammendanud – *Kui ei taha anda enam panust, kui inimene tunneb, et kõigest on kõrini, et see töö põhjustab vastumeelsust. Või siis kui inimene tunneb, et nüüd on aeg taas tiibu sirutada ja minema lennata* (A264M). Selle grupi vastused varieerusid organisatsiooni sisekliima sobimatuses parema palgaga töö leidmiseni, töökoha vahetust nähti nii sunnitud sammu kui ka võimalusena oma karjääri edendada. Kolmandasse gruppi jäid vastused, kus leiti, et töökohta tuleks mingi perioodi järel vahetada, et jätkata isiklikku arengut, seega nähti töökohavahetust positiivsena – *Ei saa nii planeerida, et kui tihti aga paari aasta tagant oleks normaalne, muidu tekib tüdimus. Võiks elus erinevaid asju proovida* (E261N). Töö autor koondas intervjueeritavate poolt nimetatud töökoha vahetamise põhjused gruppidesse selle alusel, kas intervjueeritav nägi töökohavahetust üldiselt negatiivse, neutraalse või positiivsena (vt tabel 9).

Tabel 9. Töökoha vahetamise põhjused

Töökoha vahetus on vastaja arvates...		
Negatiivne	Neutraalne	Positiivne
Ebasobivad tööülesanded, palk, töökeskkond	Töö on vastumeelne, aeg on edasi liikuda, töö on tervistkahjustav, tüdimus, probleemid, saadakse parem pakkumine, elukoha vahetus, ebameeldiv sisekliima, leitakse südamelähedasem või erialane töö, töötingimuste muutumine, arenguvõimaluse puudumine, palk ei vasta pingutusele	Töö on end ammendanud, puudub karjäärivõimalus, tüdimus

Allikas: Autori koostatud

Tabelist on näha see, et töökohavahetust negatiivsena tajuvad vastajad on nimetanud põhjuseid, mis on organisatsioonist sõltuvad, aga töökohavahetust positiivsena nägevad vastajad peavad töökohavahetuse põhilisteks põhjusteks pigem töötajast tingitud asjaolusid. Nende kahe vahele jäävad põhjused, mis on tingitud nii organisatsioonist kui ka indiviidist ning samuti üldisest keskkonnast (sunnitud töökohavahetus elukoha muutumise tõttu). Üldiselt võib öelda, et töökohavahetust negatiivsena nägevad inimesed otsivad organisatsiooni, kuhu sobituda, aga töökohavahetust positiivsena

nägevad inimesed usuvad, et erinevad organisatsioonid on nende isikliku arengu toetajateks. Pühendumus on autori meelest oluline mõlema variandi puhul. Siiski pühenduvad teooria kohaselt organisatsioonile enam inimesed, kes eelistavad pikaajast karjääri ühes ettevõttes. Ka antud küsimusele vastasid töökohavahetust negatiivsena nägevana just pikema tööstaažiga intervjueeritavad. Töökohtade vahetamise positiivselt suhtunud vastajate hulka kuulusid seevastu mõlemad organisatsiooni X endised töötajad. Järelikult saab öelda, et vastused sellele küsimusele toetavad üldist organisatsioonilise pühendumuse teooriat, mille põhjal on omavahel seotud pühendumus ja pikem tööstaaž ning töötaja arusaam töökohtade vahetamise sobilikkuse kohta. Ilmselt ei saa organisatsioon väga muuta inimest, kes leiab iga paari aasta tagant töökoha vahetamise vajaliku olevat, sellest hoolimata saaks ka selliseid inimesi organisatsiooniga pikemalt seotuks muuta läbi arenguvõimaluste pakkumise ja töö rikastamise.

Kõigile küsimustele antud vastuste põhjal koostas magistritöö autor koondtabeli, mille jaoks jagati saadud vastused intervjueeritavate kaupa kaheks – emotsionaalset pühendumust soosivad vastused ning normatiivset või alalhoidlikku pühendumust soosivad vastused. Viimased kaks liitis autor üheks, kuna kõikides küsimustes ei olnud võimalik neid kahte pühendumuse tüüpi selgelt eristada, samas oli alati võimalik välja tuua emotsionaalset pühendumust toetavad vastused ning seega olid muud tüüpi vastused alati vastandiks emotsionaalsele pühendumusele. Samuti on just emotsionaalne pühendumus käesoleva magistritöö raames olulisim. Küsimuste 8 ja 9 vastused liitis autor üheks, kuna pika tööstaaži plussid ja miinused olid kõigil vastajatel ära toodud ja nende alusel ei olnud võimalik eristust teha, seega arvestati nende küsimuste puhul vastust töökohtade vahetamise sageduse kohta, mis oli osaliselt esindatud mõlemas küsimuses. Teistest eristusid intervjueeritava E261N vastused, kuna ta jättis mitmele küsimusele sisuliselt vastamata. Koondtabeli põhjal saab teha järeldusi organisatsiooni X praeguste ja endiste töötajate organisatsioonilise pühendumuse kohta (vt tabel 10).

Tabel 10. Intervjueeritavate saadud vastused pühendumuse kontekstis

Enamik vastuseid toetab...		
Emotsionaalset pühendumust	Alalhoidlikku või normatiivset pühendumust	Vastused jagunevad võrdselt erinevate pühendumuse liikide vahel
A267M	T358M	A231N
A345N	A264M	
E282M	A271N	
A251N	E261N	

Allikas: Autori koostatud

Tabelist võib näha, et emotsionaalset pühendumust toetavad vastused domineerivad nelja vastaja puhul, samuti neljal vastajal domineerivad muud tüüpi vastused ning ühe vastaja puhul jagunevad vastused võrdselt nii emotsionaalset kui ka muud tüüpi pühendumust toetavate vastuste vahel. Koondtabel ei näita selgelt, et pikema staažiga inimesed oleksid rohkem emotsionaalselt pühendunud kui lühema staažiga või töölt lahkunud inimesed. Lühema staažiga töötajate puhul ei peagi nende pühendumus tingimata madal olema, kuna tegemist on lihtsalt organisatsiooni uute liikmetega, mitte aga töötajatega, kes tingimata sagedast töökohtade vahetust eelistaksid. Samuti ei näita tabel seost pühendumuse liigi ja töötaja soo vahel. Täpsema ülevaate konkreetsete intervjueeritavate võimalikust pühendumusest saab, kui vaadata nende vastuseid eraldi. Näiteks on organisatsioonist lahkunud töötaja E282M enamik vastuseid küll emotsionaalset pühendumust toetavad, kuid vastus küsimusele 9 annab aimu, et ta eelistab pigem töökohtade vahetamist, kui ühele organisatsioonile truuks jäämist – *Pooldan arvamust, et 5 aastat võiks olla see piir; millal reeglina on ka nõudlikum amet üksikasjadeni selge ja ennast ammendanud. Siis on abiks kas ametikoha vahetus organisatsiooni sees (samal tasandil või ametikõrgendus) või töökohta vahetus.* Ülejäänud küsimuste emotsionaalset seotust toetavad vastused näitavad siiski, et oma töös peab intervjueeritav oluliseks organisatsioonile ja tööle pühenduda ehk siis ei pruugi ta organisatsiooniga pikalt seotuks jääda, kuid sel ajal kui ta seal töötab, eelistab ta pühenduda ja on ilmselt ka efektiivne töötaja. Teise organisatsioonist lahkunud töötaja E261N vastused peaksid aga võimaliku valikuintervjuu läbiviija pigem ettevaatlikuks tegema, kuna tundub, et tegemist on töötajaga, kes pühendumust üldse oluliseks ei pea ega soovi end ühegi organisatsiooniga pikemalt siduda – *Mitte miski neist (ühtekuuluvustunne, palk ja prestiižne töökoht – autori lisandus) ei takistaks töökohta vahetamast.* Samas lähtub koondtabelist ka see, et kõige pikema staažiga

töötaja T358M pühendumus on pigem muud tüüpi kui emotsionaalne. Tema vastuseid analüüsid selgub, et domineerivad alalhoidlikku pühendumust toetavad vastused, milles peetakse olulisimaks materiaalseid väärtusi ning mis omakorda võib teooria põhjal viidata sellele, et töötaja lahkuks organisatsioonist parema pakkumise saamisel. Teiselt poolt vastab töötaja ühtekuuluvustunnet puudutavale küsimusele leides, et tunneb organisatsiooniga ühtekuuluvustunnet, kuna on selles algusest peale töötanud. Autori hinnangul võib tema vastuste osaline vastuolu olla tingitud sellest, et mõnele küsimusele vastates peab ta silmas konkreetset organisatsiooni, teistele vastates aga olukorda, kus ta alles seisab organisatsioonivaliku ees. Siiski võib arvata, et valikuintervjuul alalhoidlikku pühendumust väljendavaid vastuseid andev töötaja palgatakse väiksema tõenäosusega, kuna tema vastustest järeldeb selgesti, et ta hindab organisatsiooni vaid pakutavate materiaalseste hüvede põhjal.

Koondtabeli põhjal võib teha järelduse, et organisatsioonis X töötavad inimesed hindavad erinevaid väärtusi ning pühenduvad tööle erinevalt, siiski peab enamus neist emotsionaalset seotust organisatsiooniga oluliseks ning nende vastustest saab ka aimu, kuidas oleks võimalik neist igapäevaste rohkem organisatsioonile pühenduma panna. Magistritöö autor soovitaks organisatsioonist lahkumise põhjuseid käsitleva küsimuse põhjal organisatsioonil X kindlasti pöörata suuremat tähelepanu töötajatele arenguvõimaluste loomisele, kuna selle olulisust mainisid nii organisatsioonist lahkunud kui ka mitmed uued, lühikese tööstaažiga töötajad. Seega omab käesolev magistritöö kindlasti olulisust organisatsiooni X jaoks töötajate pühendumusest ülevaate saamisel ning selle põhjal järelduste ja võimalike muudatuste tegemisel. Kuna intervjuu plaani kasutamine andis olemasolevate töötajate küsitlemisel olulist informatsiooni, siis saab seda edaspidi kasutada ka uute töötajate valikuprotsessis. Intervjuuküsimusi valikuprotsessis kasutades tuleks eelistada kandidaate, kes vastavad emotsionaalset pühendumust toetaval viisil ning vaadelda ühe kandidaadi vastuseid ühtse tervikuna, sest see annab parema ülevaate tema soovist organisatsioonile pühenduda kui iga küsimuse analüüs eraldi. Ka magistritöö raames intervjuueeritud töötajatest ei olnud kellelgi vaid emotsionaalset pühendumust toetavaid vastuseid, samuti ei saa alati normatiivset või alalhoidlikku pühendumust puhtalt negatiivseks lugeda. Lisaks tuleb silmas pidada üldist majanduslikku tausta, mis võib alalhoidlikke või normatiivseid vastuseid tugevalt soosida. Intervjuu plaan ei olnud organisatsioonispetsiifiline ning ka

enamik magistritöö raames küsitletuid vastas sellele oma üldisi valikuid, mitte konkreetselt organisatsiooni X silmas pidades, sellest tulenevalt saaks antud plaani kasutada ka muudes organisatsioonides. Vajadusel saab küsimusi täpsustada ka konkreetset organisatsiooni puudutavate küsimustega, näiteks küsides hinnangut väärtuste kohta, mida organisatsioonis hinnatakse.

Koostatud intervjuuküsimustele saadud vastuste analüüs toetab ka üldist organisatsioonilist pühendumust käsitlevat teooriat. Allen & Meyer (1990:4) leidsid oma uurimuses, et kolmedimensioonilise pühendumuse mudeli puhul võib indiviididel esineda kõigi kolme pühendumuse liigi (emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne) tunnuseid, aga seda erineval määral. Ka käesoleva magistritöö raames korraldatud intervjuude analüüs näitas, et vaid ühte pühendumuse liiki toetavaid vastuseid andis vastajatest ainult üks (E261N), ülejäänute vastused varieerusid pühendumuse liikide lõikes. Vastaja E261N kõik sisulised vastused toetasid alalhoidlikku pühendumust, samas andis ta ka mitmeid vastuseid, kus ta sisuliselt vastamast loobus. Autor usub, et reaalse valikuintervjuu puhul oleksid tema vastused ilmselt teistsugused. Samuti leidsid Allen ja Meyer (1990:1), et pühendunud töötaja tõenäosus töölt lahkuda on väiksem. Käesoleva uuringu puhul sai seda seost jälgida vaid kahe organisatsiooni X endise töötaja puhul, kellest ühe vastused toetasid alalhoidlikku ja teisel emotsionaalset pühendumust (vt tabel 10). Kuigi emotsionaalset pühendumust hindava töötaja lahkumine on vastuolus Alleni ja Meyeri teooriaga, võib sellele selgituse anda Slocombe ja Dougherty teooria (1998:472), kes leidsid, et organisatsioonilise pühendumuse erinevad komponendid on üksteisest sõltumatud ja inimene, kes plaanib organisatsioonist lahkuda, võib sealjuures siiski olla oma tööle pühendunud. Ka enamasti emotsionaalset pühendumust toetavaid vastuseid andnud E282M suhtus küsimuse 9 põhjal töökohtade vahetamisele positiivselt. Mathieu ja Zajac (1990:171) leidsid, et suurem organisatsiooniline pühendumus muudab võimalikuks ka suuremate materiaalsete hüvitiste ja tööga rahulolu saavutamise. Seda arvamust kinnitasid ka intervjuude tulemused, kuna kõik pühendumust oluliseks pidanud vastajad leidsid selle aitavat tööga rahulolu suurendada, samuti mainiti ühtekuuluvustunde rolli meeskonna efektiivsuse suurendamisel ja seeläbi suurema palga ning muude hüvitiste teenimisel. Samuti pidasid mitmed intervjuueeritavad oluliseks organisatsiooni rolli töötajatesse investeerimisel (nt võrdne kohtlemine, töötajate tunnustamine ja väärtustamine), mis

teoorias peaks viima kõrgema emotsionaalse pühendumise ja väiksema tööjõu volavuseni (Tsui *et al.* 1997:1089). Üheks üldise teooriaga vastuolus olevaks punktiks osutus pühendunud töötajate eeldatav suurem valmisolek muutuste aktsepteerimiseks (Iverson 1996:122), magistritöö käigus intervjueeritustest pidasid mitmed pikka tööstaaži (mis teoorias on enamasti seotud suurema pühendumusega) seotuks just muutustele vastuseismisega. Ilmselt pidasid vastajad silmas töötajaid, kes on ühele kohale pidama jäänud mitte emotsionaalsest seotusest organisatsiooniga, vaid pigem alalhoidlikest või normatiivsetest kaalutlustest. Käesolev uurimus toetab ka seisukohta, et suurem pühendumusega arvestamine annab organisatsioonile konkurentsieelise organisatsioonide ees, kes sellega ei arvesta (Mowday 1998:395), sest enamik intervjueeritavatest pidas ühtekuuluvustunnet organisatsiooniga töökoha puhul olulisimaks teguriks, mis omakorda mõjutab positiivselt töövaliteeti ja töösse suhtumist (Dessler 1999:58). Intervjuud kinnitasid ka teooriat selle kohta, et organisatsioonilise pühendumuse kujunemise eeltingimuseks on inimese üldise lojaalsuse ja kohusetundlikkuse tase ning väärtushinnangute ühilduvus konkreetse organisatsiooniga (Wiener 1982:424) – intervjueeritavate vastused peegeldasid nende isiklike väärtusi ning enamasti olid pühendumisaltimad need, kes hindasid enda ja organisatsiooni sobivust kõrgemalt. Samuti selgus intervjuude tulemusena, et mõne intervjueeritava üldine lojaalsuse tase on madal ning seetõttu ei näe ta ka pühendumust positiivsena. Ilma intervjuusid läbi viimata on aga raske inimese sellistele omadustele jälile saada ning seega on pühendumust arvestaval valikuintervjuul personali valiku protsessis oluline koht. Intervjuude rolli on olulisena näinud ka Schneider (1987:442), kes on leidnud, et kandidaadid otsivad ja eelistavad organisatsioone, millega neil on kergem samastuda. Intervjuu annab hea võimaluse organisatsiooni-indiviidi sobivust kindlaks teha. Magistritöös koostatud intervjuu plaani valikuintervjuul kasutades on täidetud ka organisatsioonilist pühendumust silmas pidava töölevõtuintervjuu üks eesmärke hinnata kandidaadi väärtusi ja tööeetikat (Davis & Herrera 2013:48).

Käesoleva magistritöö üheks uurimisülesandeks oli ka läbiviidud intervjuusid analüüsides töötada välja viis, kuidas hinnata kandidaatide pühendumust. Selle ülesande täitmiseks koostas autor tabeli, mille abil seda teha. Tabeli esimeses veerus on intervjuu plaani küsimus, teises see, mida teooria põhjal antud küsimuse vastustest järeldada võib ning kolmandas järeldus, kas tehtud intervjuud kinnitasid eelnevaid oletusi (vt tabel 11).

Tabel 11. Kandidaatide pühendumuse hindamine intervjuu plaani põhjal

Küsimus	Järeldused teooria põhjal	Järeldused intervjuude põhjal
Mille järgi valite organisatsiooni, kus töötada?	Indiviidi-organisatsiooni sobivus – emotsionaalne pühendumus; materiaalsed väärtused – alalhoidlik pühendumus	Enamik eelistab indiviidi-organisatsiooni sobivust, palk on samuti oluline, kuid koos sobivusega
Millised on Teie meelest olulised väärtused, mida peaks hindama organisatsioon, kus sooviksite töötada?	Väärtuste sarnasus – emots. pühendumus; ei pea väärtusi oluliseks – alalhoidlik/normatiivne pühendumus	Enamik nimetab väärtusi, oluline on nende kooskõla organisatsiooni omadega
Kuivõrd olete varem tundnud ühtekuuluvustunnet mõne organisatsiooniga ja milles see on väljendunud?	On tundnud – emots. pühendumus; ei ole tundnud – alalhoidl./normat. pühendumus	Enamik on seda tundnud, eelistada võiks neid, kes näevad ühtekuuluvustunnet väljendumas töösituatsioonides (koostöö)
Kuivõrd eelistate organisatsiooni, mis tähendab Teile isiklikult palju või ei soovi te tööga seonduvat isiklikult võtta?	Eelistab – emots. pühendumus; ei eelista – alalhoidl./normat. pühendumus	Vastused varieeruvad ja sõltuvad isiksusetüübist, siiski võib vastustest näha seotust pühendumuse ja töö isiklikult võtmise vahel
Kuivõrd meeldib Teile oma pere ja sõpradega arutada tööteemade üle või ei pea Te seda oluliseks?	Meeldib – emots. pühendumus; ei meeldi – alalhoidl./normat. pühendumus	Enamik vastab eitavalt, vastust võib põhjendada tööpetsiifikaga, siiski leidub seos tööteemade arutamise ja suurema pühendumuse vahel
Mis on Teie jaoks töökoha puhul olulisim: ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega, palk ja muud materiaalsed hüvitised või prestiižne töökoht?	Ühtekuuluvus – emots. pühendumus; palk – alalhoidl. pühendumus; prestiižne töökoht – normat. pühendumus	Enamik nimetab ühtekuuluvust, palka nimetavatel võib selleks olla isiklikke põhjuseid. Töökoha prestiiži ei pea keegi tähtsaimaks, küsimuse võib taandada kahele variandile
Mis neist kolmest takistaks Teid kõige rohkem töökohta vahetamast?	Ühtekuuluvus – emots. pühendumus; palk – alalhoidl. pühendumus; prestiižne töökoht – normat. pühendumus	Enamik nimetab palka, kuid pigem on see nii majanduskeskkonna, mitte vähese pühendumuse tõttu
Milliseid eeliseid ja puudusi on Teie arvates töötajatel, kellel on pikk tööstaaz ühes organisatsioonis? Tooge näiteid. Kui kaua võiks Teie arvates inimene ühes organisatsioonis töötada?	Positiivne suhtumine pikka tööstaazi – emots./normat. pühendumus; negatiivne suhtumine pikka tööstaazi – alalhoidl. pühendumus	Vastust leiti sõltuvat konkreetsest olukorrast, vähesed nägid pikka tööstaazi negatiivsena ja leidsid, et töökohta tuleks igal juhul kindla ajavahemiku järel vahetada
Kui sageli ja millistel põhjustel võiks inimene Teie meelest töökohti vahetada?	Negatiivne suhtumine töökohtade vahetamise – emots./normat. pühendumus; positiivne suhtumine töökohtade vahetuse – alalhoidl. pühendumus	Töökohavahetust negatiivsena tajuvad vastajad nimetavad põhjuseid, mis on organisatsioonist sõltuvad, aga töökohavahetust positiivsena nägevad vastajad peavad töökohavahetuse põhilisteks põhjusteks pigem töötajast tingitud asjaolusid

Allikas: Autori koostatud

Tabelist võib näha, et teoriast lähtuvalt ideaalselt emotsionaalset pühendumust toetavaid vastuseid andvat kandidaati on raske leida, vastuseid mõjutavad nii kandidaatidest kui ka keskkonnast tulenevad põhjused. Oluline on eelistada kandidaate, kelle omadused ja ootused haakuvad enim organisatsiooni omadega ning kelle emotsionaalse pühendumuse arenemist saaks organisatsioon omalt poolt toetada läbi arenguvõimaluste pakkumise. Kokkuvõttes leidis vähemalt organisatsioonis X rohkem töötajaid, kellelt võiks eeldada emotsionaalset pühendumust kui neid, kellelt seda ilmselt oodata ei tasuks. Intervjuu plaani kasutamise üheks oluliseks tulemuseks on see, et saadud vastused aitavad kergesti tuvastada inimesed, kes organisatsiooni kindlasti ei sobiks – see aitab hilisemaid koolitus- ja värbamiskulusid kokku hoida, sest inimesed, kes ühiseid väärtusi üldse ei hinda, tööd isiklikult võtta ei soovi ja leiavad töökohtade tiheda vahetamise normi olevat, ei jääks organisatsiooni ilmselt ka peale sisseelamisprogrammi läbimist ja arenguvõimaluste tutvustamist.

KOKKUVÕTE

Organisatsiooniline pühendumus on organisatsioonikäitumises aastaid uuritud kompleksne termin, mille kohta leidub küll erinevaid definitsioone ja mudeleid, kuid mida enamik teadlasi peab organisatsiooni eduka toimimise seisukohalt oluliseks omaduseks.

Käesoleva magistritöö teoreetiline osa annabki ülevaate organisatsioonilist pühendumust käsitlevatest definitsioonidest ja levinumatest mudelitest, mille ühisosaks on autori hinnangul see, et tegeletakse indiviidi ja organisatsiooni omavahel siduva jõu defineerimisega. Peamised pühendumuse definitsioonid jagunevad autori hinnangul neljaks: pühendumust positiivselt emotsionaalse seotusena nägevateks, neutraalselt kalkuleeritud seose või erapooletu jõuna nägevateks ning definitsioonideks, mis kujutavad pühendumust pigem negatiivse alalhoidliku seotuse põhjustajana. Definitsioonide suure varieeruvuse tõttu on pühendumusest rääkides enam kasutusel mudelid, mis omakorda jagunevad ühe- või mitmedimensionaalseteks vastavalt sellele, kas need käsitlevad pühendumust ühtse terviku või mitmest osast koosneva kontseptsioonina. Mudelite analüüsi tulemusena selgitas töö autor välja, et erinevate mudelite dimensioonid saab jagada kolme gruppi selle põhjal, kuidas need pühendumuse teket ette näevad: kas läbi emotsionaalse seotuse, kulutuste soovimatuse või kohustuste tajumise. Autor kasutas töös pühendumuse liikide eristamiseks ühe enimkasutatava mudeli, Meyeri ja Alleni kolmedimensionaalse organisatsioonilise pühendumuse mudeli, dimensioonide nimetusi, milleks on emotsionaalne, alalhoidlik ja normatiivne pühendumus. Teooria põhjal on eelistatuimaks pühendumuse vormiks emotsionaalne pühendumus, sest sellel on enim positiivseid mõjusid nii organisatsioonile kui ka indiviidile.

Magistritöö teoreetilise osa teises alapunktis uuriski töö autor organisatsioonilise pühendumuse mõjusid nii indiviidi- kui ka organisatsioonitasandil ning leidis, et positiivseid mõjusid on palju mõlemal tasandil. Vähest pühendumust saab seevastu seostada vähese motivatsiooni, sellest tingitud halva töö kvaliteedi ja vähese tööga rahulolu ning suurema põhjuseta puudumiste arvu ja tööjõu voolavusega, mis omakorda viib vähese efektiivsuse ja suurenenud tööjõukuludeni. Sellest tulenevalt uuris autor,

kuidas organisatsioonilist pühendumust saavutada ning leidis teooria põhjal, et pühendumust tuleks arvesse võtta juba töötajate valikul, sest hilisem pühendumus sõltub palju indiviidi isiksuseomadustest ja väärtushinnangutest. Teooria põhjal oleks parim võimalus organisatsiooni ja töötaja omavahelist sobivust kindlaks teha struktureeritud valikuintervjuu abil. Seetõttu seadis ka autor endale ülesandeks koostada pühendumust arvesse võtva personali valikuintervjuu plaan, mille aluseks sai nii üldine pühendumust puudutav teooria kui ka konkreetsemalt Meyeri ja Alleni poolt väljatöötatud kolmedimensionaalse organisatsioonilise pühendumuse väited.

Magistritöö empiiriline osa keskendubki intervjuu plaani koostamisele ja selle kasutamisele väikeettevõttes X. Intervjuu plaan koosneb üheksast küsimusest, mis käsitlevad pühendumuse erinevaid tahke ning millele uuringu käigus vastas üheksa inimest, kellest seitse olid organisatsiooni X praegused ja kaks endised töötajad.

Läbiviidud intervjuudest selgus, et organisatsioonivalikul peavad intervjuueeritavad tähtsaks nii eeldatavat palka kui ka enda ja organisatsiooni omavahelist sobivust. Oluliste väärtustena, mis peaks indiviidil ja organisatsioonil ühtima nimetati organisatsiooni-, töö sisu ja inimsuhetega seotud väärtusi. Enamik vastanuid oli töösituatsioonis kokku puutunud ühtekuuluvustundega ning hindas seda positiivselt. Siiski peeti tööga seonduva isiklikult võtmist sõltuvaks konkreetsest organisatsioonist ja ametikohast. Tööteemade lähedastega arutamist vastanud oluliseks ei pidanud ja seda eelkõige tööteemade spetsiifilisuse tõttu. Kõige olulisemaks peeti töökoha puhul ühtekuuluvustunnet organisatsiooni ja selle teiste liikmetega, kuid töökoha vahetust takistavana nähti siiski eelkõige palka. Pika tööstaaži juures leiti positiivsena olevat kogemuste eelise, negatiivsena motivatsiooni kadumise, mille ilmnedes tuleks intervjuueeritavate sõnul töökohta vahetada. Töökoha vahetamist nähti nii positiivse, negatiivse kui ka neutraalse sammuna, sealjuures tõi autor välja, et töökohavahetust negatiivsena nägevad inimesed otsivad organisatsiooni, kuhu sobituda, aga töökohavahetust positiivsena nägevad inimesed usuvad, et erinevad organisatsioonid on nende isikliku arengu toetajateks.

Saadud vastuseid analüüsides leidis autor, et need on üldise pühendumuse teooriaga vastavuses ja organisatsioonis X töötavad inimesed hindavad erinevaid väärtusi ning pühenduvad tööle erinevalt, kuid enamus neist peab emotsionaalset seotust

organisatsiooniga oluliseks. Vastuste põhjal saaks teha ettepanekuid olemasolevate töötajate motiveerimiseks ning samuti saaks intervjuu plaani kasutada uute töötajate valikul, kuna see aitab välja selekteerida inimesed, kes pühendumust tähtsaks ei pea ning organisatsiooni väärtusi ei jaga. Seega omab käesolev magistritöö kindlasti olulisust organisatsiooni X jaoks. Samuti töötas autor välja tabeli, mis on abivahendiks intervjuu plaani kasutamisel ning aitab seostada intervjuueeritavatelt saadud vastuseid teooriast pärinevate järeldustega ja seeläbi kandidaatide pühendumust hinnata. Selle abil saaks koostatud intervjuu plaani kasutada ka teistes organisatsioonides, kes soovivad personalivalikul pühendumusega arvestada.

SUMMARY

CONSIDERING ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN SELECTION PROCESS

Organization's greatest asset is its employees, it may even be said that the organizational members determine the success of the organization. One of the important characteristics of people in the organization is organizational commitment, which has many different definitions and models, but generally refers to the relationship between a person and the organization for which the person wishes it to continue. Commitment is important because it is associated with a number of positive impacts for both the organization and the individual, for example, reduced employee turnover and employee job satisfaction.

This subject is important because in today's economic situation, where workers no longer have to take into account the many years of working in the same organization, and the organizations do not provide long-term guarantees for employees, dedication to achieving success becomes especially important. While the commitment is more difficult to achieve, but organizations that can handle this, however, may be more successful. Researchers have identified that the basis of the organizational commitment is often formed during the early stages of the organization's entry, so it should be possible to take individual-organization compatibility into account during selection process. An important source of identifying devotion is the personnel selection interview where information is exchanged about both the organization and the candidate's assumptions and expectations.

Master's Thesis focuses on the possible future consideration of employees' emotional commitment to the organization in the selection process and its aim is to identify the way in which it is possible to take into account the organizational commitment during personnel selection process in organization X as an example.

In order to fulfill objective of this Thesis the author has set the following research tasks:

a) clarify the concept of organizational commitment, and give an overview of the different models;

- b) explain the importance of organizational commitment to the organization and for the individual;
- c) analyze the importance of organizational commitment in personnel selection;
- d) compile the interview plan based on Meyer and Allen's organizational commitment components;
- e) conduct interviews with former and current employees of the organization X;
- f) develop a way to assess the candidates' commitment based on the interviews carried out.

Master's Thesis consists of two chapters - theoretical and empirical. The theoretical part is divided into two sub-headings, the first of which explains the concept of organizational commitment through various definitions and focuses on the different approaches presenting single- and multidimensional models of commitment. The main definitions are divided into four parts: a commitment as a positive emotional involvement, neutral or impartial force for viewing the relationship or the definitions, which see commitment as a negative force that causes conservative relationship. Due to the high variability of the definitions, models are used, which in turn are divided into single or multidimensional according to whether they concern commitment as a coherent whole or a concept consisting of several parts. Model analysis explained that the various models can be divided into three groups based on how they look for the emergence of commitment: either through emotional involvement, or the spending unwillingness or perception of commitment. In order to distinguish different types of commitment, author used Meyer and Allen's three-dimensional model of organizational commitment as one of the commonly used models, which names the dimensions as emotional, conservative and normative commitment. Based on the theory, most preferred form of them is emotional commitment, having the most positive effects for both the organization and the individual.

The second sub-chapter explains the importance of organizational commitment to both the organization and the employee, and focuses on the consideration of the organizational commitment in the selection process. High organizational commitment

has positive effects to both the organization and the employee. In contrast, the low level of commitment can be attributed to low motivation, the resulting poor quality of work and low job satisfaction and higher absenteeism and turnover, which in turn leads to lack of efficacy and increased labor costs. Commitment should be taken into account in the selection of personnel, since the later commitment depends on the individual traits and values which can previously be measured by the structured selection interview. Therefore, the author also set himself the task to prepare a selection interview plan, which was based both on the overall commitment relating theory, as well as specifically Meyer and Allen's three-dimensional organizational commitment theory.

The empirical part of the Master's Thesis is divided into two sub-headings as well, the first of which introduces the object organization X, characterizes the study sample group and describes the preparation of an interview plan. The interview plan consists of nine questions relating to various aspects of the commitment and was tested on nine people, seven of whom were current members of organization X, and two were former employees.

The second chapter in the second subchapter analyzes interviews, sets out the main conclusions of the commitment in the organization X and discusses the results and their further usage possibilities.

Through the interviews it became clear that the choice of an organization is based on expected salaries as well as the organization itself and the mutual compatibility. Significant values, which should coincide with the individual and the organization, were organization-related, job content-related, and the values related to human relations. Most of the respondents had been exposed to a work situation with a sense of cohesion and evaluated it positively. However, it was considered depending on the organization and the position. It was not important for the respondents to discuss work-related topics with their friends and family due to the specificity of work. The most important aspect of the job was the sense of belonging and the other members of the organization, but the main aspect which prevents people from quitting their job was however salary. Long length of service was found to be positive as an experience advantage, but negative if motivation loss occurs. Moving from company to company was seen as positive, negative and neutral step, with the author pointing out that persons who saw it negatively

were seeking organizations to fit in, and people who saw it positively believe organizations are supporters of their own development.

By analyzing the replies it was found to be consistent with the general theory of commitment. People working in the organization X appreciate the different values and are committed to work in different ways, but the most of them see an emotional attachment to the organization to be important. It is possible based on responses to make proposals to motivate existing employees and to use the interview plan at the selection of new employees, as this will help to select out the people who do not evaluate the commitment and do not share the values of the organization. Thus, this Master's Thesis certainly holds significance for the organization X. Also, the author worked out a table-, which is a tool for using the interview plan and helps to associate interviewees responses with the conclusions of the theory, and thus to assess the candidates' commitment. It could also be used in other organizations, who wish to take organizational commitment into account in the selection process.

Lisa 1. Intervjuu plaan

Küsimus 1. Mille järgi valite organisatsiooni, kus töötada?

Küsimus 2. Millised on Teie meelest olulised väärtused, mida peaks hindama organisatsioon, kus sooviksite töötada? Tooge näiteid. Väärtused on näiteks täpsus, loomingulisus, omavahelised suhted, edukus jms.

Küsimus 3. Kuivõrd olete varem tundnud ühtekuuluvustunnet mõne organisatsiooniga ja milles see on väljendunud?

Küsimus 4. Kuivõrd eelistate organisatsiooni, mis tähendab Teile isiklikult palju või ei soovi te tööga seonduvat isiklikult võtta?

Küsimus 5. Kuivõrd meeldib Teile oma pere ja sõpradega arutada tööteemade üle või ei pea Te seda oluliseks?

Küsimus 6. Mis on Teie jaoks töökoha puhul olulisim: ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega, palk ja muud materiaalsed hüvitised või prestiižne töökoht?

Küsimus 7. Mis neist kolmest takistaks Teid kõige rohkem töökohta vahetamast?

Küsimus 8. Milliseid eeliseid ja puudusi on Teie arvates töötajatel, kellel on pikk tööstaaz ühes organisatsioonis? Tooge näiteid. Kui kaua võiks Teie arvates inimene ühes organisatsioonis töötada?

Küsimus 9. Kui sageli ja millistel põhjustel võiks inimene Teie meelest töökohti vahetada?

Lisa 2. Intervjuude aluseks olnud küsimused ja saadud vastused.

Küsimus 1. Mille järgi valite organisatsiooni, kus töötada?

T358M: *Mina ei vali, organisatsioon vaatab seda, kas mina sobin. Minu jaoks on tähtis, millist palka pakutakse.*

A267M: *Oma oskuste, pakutava palga, sealse keskkonna ja sinna sobivuse järgi.*

A264M: *Kollektiivi järgi peamiselt, kuna palga järgi siin Eestis otsustada ei saa paraku*

A345N: *Tavaliselt oleneb töökoha valik rohkem sellest, kas tööandja on valmis mind tööle võtma või mitte. Kuidas konkursil läheb. Kui aga oleks võimalus ise valida, siis peaks töökeskkond olema töötamist soosiv, nii kolleegid kui vajalikud töövahendid, ruum jms.*

A251N: *Ametikoha sobivuse järgi – milline on minu võimekus pakutava tööga hakkama saada. Mingil määral loeb ka see, kui tuntud on ettevõtte oma konkurentide seas.*

A271N: *Üritan valikul lähtuda sellest, kui hästi tuleksin vastava tööga toime ja või kas minu hariduskäik toetab kandidatuuri. Oluline on ka töötasu ja asukoht, linn. Teatud tingimustel, näiteks kui kaua töötu, oleks tõenäoliselt oluline ka see, kui väga on töökohta vaja.*

A231N: *Mina pole varem valinud otseselt organisatsiooni. Tavaliselt olen valinud ametikohti, mis võiks sobida oskustega ja mis võiks meeldida.*

E282M: *Pakutavad töötingimused ja töötasu. Erialased arenguvõimalused. Organisatsiooni väline kuvand, maine, kui on piisavalt suur ja tuntud, et seda hinnata. Tuttavate soovitusel.*

E261N: *Ma ei vali üldse niimoodi. Mulle ei meeldi niimoodi planeerida, tuleb, mis tuleb. Kui tööd pakutakse ja tundub huvitav, siis proovin.*

Küsimus 2. Millised on Teie meelest olulised väärtused, mida peaks hindama organisatsioon, kus sooviksite töötada? Tooge näiteid.

Väärtused on näiteks täpsus, loomingulisus, omavahelised suhted, edukus jms.

T358M: *Palka peaks normaalselt maksma, normaalne hüvitiste süsteem peaks olema olema.*

A267M: *Võiks hinnata pühenduvust tööle ja kvaliteetselt tehtud tööd.*

A264M: *Näiteks edukus ja omavahelised suhted, tunnustamine ning töötaja väärtustamine. Kindlasti oleks tore kui firma suudaks pakkuda arenguvõimalusi ja erinevaid motivatsioonipakette, just palga näol.*

A345N: *Mulle meeldib, kui asjad on selged ja arusaadavad. Hea, kui tööandja annaks selged juhised, mida minult oodatakse. Samuti on oluline näha, kas mul on võimalus töökohal edasi areneda, õppida. Omal kohal on ka loovus ja loomingulisus. Tööpinge mõttes on mul lihtsam toime tulla tööga seotud pingetega, vähem omavaheliste suhete keerukusega.*

A251N: *Minu jaoks on oluline, et väärtustataks töötajate omavahelisi häid suhteid, võrdväärset suhtumist töötajatesse, täpsust, tööülesannete täitmise efektiivsust.*

A271N: *Loomingulisust ehk kuidas lahendan mingi olukorra. Töökust - igaiüks peaks andma oma panuse. Meeskonnavaimu - kui keegi eksib, siis aidatakse ja toetatakse. Ausust. Kohusetundlikkust.*

A231N: *Avatust - siseasjad, kommunikatsioon võiksid olla organisatsiooni liikmete vahel vabad, et kõik oleksid kursis oluliste teemadega. Omavahelisi suhteid - omavaheline suhtlus loob töötajatele mingil määral ühtekuuluvustunde, kui see on vabam, siis ka ühtekuuluvustunne suurem. Professionaalsust - kui organisatsioon suhtub töösse professionaalselt, siis seda teevad ka kõik töötajad ja kokkuvõttes on see organisatsioonile kasulik.*

E282M: *Isikliku arengu toetamine. Omavahelised suhted, hoolivus. Selge siht ja lihtne, efektiivne töökorraldus. Paindlikkus töö organiseerimisel.*

E261N: *Ei ole üldse tähtis minu jaoks. Võin igasugust tööd teha, ükskõik, millises organisatsioonis.*

Küsimus 3. Kuivõrd olete varem tundnud ühtekuuluvustunnet mõne organisatsiooniga ja milles see on väljendunud?

T358M: *See sõltub organisatsioonist. Praegu ma olen siin algusest peale olnud ja sellepärast tunnen ka ühtekuuluvustunnet, kui kuhugi uuena minna, siis on hoopis teine asi. Uuena on alguses raske, ei tunne kedagi, pead sisse elama. See sõltub tööst ka, kui teed liinitööd, siis ei saa ühtekuuluvustundest rääkida. Ühtekuuluvustunne on see, et tead organisatsioonist kõike ja elad sellepärast ettevõtte käekäigule kaasa.*

A267M: *Jah, olen. Väljendub selles, et on sõbralik ja vaba keskkond.*

A264M: *Oleneb organisatsioonist, olen tundnud seal, kus töökaaslased on toredad ja tahad nendega koos aega veeta.*

A345N: *Olen töötanud suuremas organisatsioonis, kus tööülesandeid oli palju – kuivõrd olid ka erinevad rollid. Ühtekuuluvustunne tekib, kui koos teistega mingi eesmärgi poole püüelda. Kui eesmärk on saavutatud, osatakse ka üksteist paremini hinnata. Ka ühisüritused aitavad ühtekuuluvustunnet tõsta.*

A251N: *Ei ole seda varasemalt tundnud, aga arvan, et eelkõige väljenduks see kollektiivi omavahelistes suhetes.*

A271N: *Siis kui mulle meeldib mu töö, lähen tööle hea meele ja tundega ja teen tööd hea meelega. Tean, et töökaaslased on abivalmid ja toetavad.*

A231N: *Mingil määral olen varem tundnud ühtekuuluvustunnet, vahel mitte täielikult. Ühtekuuluvustunne on väljendunud erinevate koosviibimistega mingi püha või sündmuste raames, sünnipäevade tähistamisega, enne puhkusele minekut koosviibimine, vaba ja sõbralik suhtlus organisatsiooni eri struktuuri osas ja ka samas struktuuri osas olevate inimeste vahel, organisatsiooni siseasjadega kursis olemine.*

E282M: *Ühtekuuluvust organisatsiooniga on pigem väiksemate ettevõtete puhul - ühe inimese panus kogu organisatsiooni õnnestumistesse on suurem ja positiivne tagasiside klientide või omanike poolt vahetum. Lisaks väljendub ühtekuuluvustunne ühisüritustes ka väljaspool tööaega. Suure organisatsiooni puhul on tunnused samad, kuid toimivad ainult kitsama osakonna piires, mitte terve organisatsiooni suhtes. Ühtekuuluvustunne*

väljendub soovis ja innus teha rohkem ja paremini, sest see pole kasulik ainult sulle endale, vaid silmnähtavalt võidavad koostööst kõik.

E261N: *Ei ole tundnud.*

Küsimus 4. *Kuivõrd eelistate organisatsiooni, mis tähendab Teile isiklikult palju või ei soovi te tööga seonduvat isiklikult võtta?*

T358M: *Oleneb organisatsioonist jälle, mingit liinitööd pole mõtet isiklikult võtta. Praegu ma võtan sellepärast isiklikult, et kõik sõltub minust, olen siin firmas algusest peale olnud, ma ei saaks teisiti.*

A267M: *Peab isiklikult võtma, muidu ei saa olla edukas.*

A264M: *Ütleme nii, et oma tööd ma reeglina koju ei too. Seega oleneb olukorrast, aga üldiselt ma isiklikult ei võta klientidepoolseid kommentaare jms, mõttetu oleks, samas kui ülemus midagi ütleb, siis oleme kõik siiski inimesed. Isiklikult ei soovi võtta aga samas kõik oleneb.*

A345N: *Oleneb töökohast ja ametist. On ameteid, mis paraku tulevad koju kaasa, näiteks õpetaja vms. On ka ameteid, kus töölt lahkudes ei ole vaja rohkem töö peale mõelda. Kui töö on huvitav ja esitab jõukohaseid väljakutseid, võib see isiklikult palju tähendada või näiteks tekitada huvi töötemaatikaga seonduva järele ka väljaspool tööaega.*

A251N: *Suhtun positiivselt töötamise organisatsioonis, mis tähendab mulle isiklikult palju.*

A271N: *Kõik oleneb tööst. On psühholoogiliselt mõjuvaid töid, mida ei ole soovitatav koju kaasa võtta. Samas kui puudub mingi väga oluline mõjutegur ja ei pea kodus tööd tegema, siis pole seal ka midagi isiklikult võtta. Üldiselt ma ei taha segada tööd ja isiklikku elu omavahel.*

A231N: *Ei oska valida kahe sellise organisatsiooni vahel. Arvan, et organisatsioon tähendab neile isiklikult palju, kes on kõrgemal positsioonil - juhtidele ja ka omanikele. Samas kui tegu on organisatsiooniga, milles on kavas töötada pikemat aega, kus töötada on hea ja ka ametikoht tundub õige ja sobiv, siis võiks organisatsioon isiklikult*

veidi rohkem tähendada. Kui aga pikas plaanis ei tundu koht ja amet õige, siis ei soovi tööga seonduvat nii isiklikult võtta.

E282M: Eelistan tugevalt organisatsiooni, mis tähendab mulle isiklikult palju. See motiveerib oluliselt rohkem.

E261N: Ei võta tööd isiklikult.

Küsimus 5. Kuivõrd meeldib Teile oma pere ja sõpradega arutada tööteemade üle või ei pea Te seda oluliseks?

T358M: Ei aruta, pole midagi arutada sellest nendega.

A267M: Ei aruta väga tööst.

A264M: Töösasu ma perega ei aruta.

A345N: Kui on mõni raskus, millele ise ei leia selgitust või lahendust, siis võib olla oluline kellegagi sellest rääkida. See on aga pigem erand. Enamasti katsun vastata lühidalt ja üldiselt, kui keegi töö iseloomu kohta küsib. Töö iseloom ja ametid on pere ja sõprade ringkonnas erinevad.

A251N: Meeldib väga arutada tööteemasid pere ja sõpradega.

A271N: Oleneb tööst. Kui juhtub midagi huvitavat ja töö ei ole ülimalt konfidentsiaalne, siis miks mitte arutada, kuid üldiselt ei pea seda oluliseks, sest töö on töö ja aeg pere ja sõpradega on vaba aeg.

A231N: Pere ja sõpradega pean oluliseks tööteemade üle arutada, kui on mingi situatsioon, mille arutamine aitab seda lahendada või teeb olemise kergemaks. Samuti, kui on toimumas mingi areng või muutus organisatsioonis. Igapäevaste asjade üle arutlemine pole minu jaoks nii oluline.

E282M: Pigem ei pea oluliseks. Vahel on kõrvaltvaataja arvamus kasulik, kuid sageli on tööteemad liiga spetsiifilised.

E261N: Ei, ma ei pea seda oluliseks.

Küsimus 6. Mis on Teie jaoks töökoha puhul olulisim: ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega, palk ja muud materiaalsed hüvitised või prestiižne töökoht?

T358M: *Palk ja muud hüvitised on ikka kõige tähtsamad.*

A267M: *Ühtekuuluvustunne ja palk, mingil määral ka hüvitised.*

A264M: *Ütleme nii, et töökoht võib olla uhke, palk võib olla meeletu. Aga kui töökaaslased on nõmedad, siis seda tööd ei taha keegi teha. Seega kui oleks võimalik valida järjekord, siis esimene koht oleks töökaaslastel, teine oleks palgal ja kolmas uhkel töökohal.*

A345N: *Peamine on pingevaba töökeskkond (kolleegid). Palk on loomulikult oluline, kuid seda ei saa tihti ise valida. Prestiižne töökoht tundub kõige ebaolulisem.*

A251N: *Ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega.*

A271N: *Ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega ja palk ja muud materiaalsed hüvitised on mõlemad olulised, sest ainult ühtekuuluvustunne ei maksa arveid, kuid tööle minna võiks ja peaks ka hea ja kindel tunne olema.*

A231N: *Minu jaoks on olulised kaks esimest, kuid kui valida, siis olulisim oleks ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega. See tagab meeldiva ja sõbraliku keskkonna, sel juhul on meeldivam tööd teha ja tööl viibida.*

E282M: *Ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle liikmetega. Reeglina suudab koos töötav kollektiiv ka piisava palga ja muud hüved teenida.*

E261N: *Ma ei hinda niimoodi, mitte ükski neist.*

Küsimus 7. Mis neist kolmest takistaks Teid kõige rohkem töökohta vahetamast?

T358M: *Palk ikka.*

A267M: *Ühtekuuluvustunne ja palk, mingil määral ka hüvitised.*

A264M: *Kui midagi paremat tuleb, siis on aeg minna. Töökaaslastest oleks muidugi kõige enam kahju, aga elu on selline. Paraku siin Eestis on nii, et palk otsustab.*

A345N: Ühtekuuluvus. Kui on meeldiv kollektiiv, siis võib olla raske sellest loobuda.

A251N: Ühtekuuluvustunne organisatsiooni ja selle teiste liikmetega.

A271N: Arvan, et palk ja muud materiaalsed hüvitised.

A231N: Kõige rohkem takistaks töökohta vahetamast võib-olla palk. Sest kui palk hetkelises töökohas oleks tunduvalt suurem kui uues ning uues see ei kasvaks ka aja möödudes, siis ilmselt ei peaks töökoha vahetust õigeks.

E282M: Ühtekuuluvustunne enim, seejärel palk ja muu. Konkreetse töötaja hoidmiseks on keeruline ühtekuuluvustunnet kasvatada, seetõttu on palk järgmine oluline näitaja.

E261N: Mitte miski neist ei takistaks töökohta vahetamast.

Küsimus 8. Milliseid eeliseid ja puudusi on Teie arvates töötajatel, kellel on pikk tööstaaž ühes organisatsioonis? Tooge näiteid. Kui kaua võiks Teie arvates inimene ühes organisatsioonis töötada?

T358M: Eeliseks on see, et ta tunneb organisatsiooni ja tööd läbi ja lõhki, miinuseks võib olla tüdimus, rutiini tekkimine. Uued töötajad võivad tuua uusi ideid, vanad võivad muutustele vastu seista. Oleneb inimesest muidugi. Ma arvan, et töötada võiks ühes organisatsioonis nii kaua kui inimene soovib ja talle huvi pakub, kasvõi kogu elu.

A267M: Pika tööstaažiga võivad tekkida parimad oskused ja metoodika selles töös, mida ehk ära kasutada uute töötajate koolitamisel. Samas pika tööstaažiga töötaja võib ära tüdineda tööst ja motivatsioon kaob – töö kvaliteet kannatab. Samas organisatsioonis võiks inimene töötada niikaua, kuni tunneb, et on endiselt kasulik sellele organisatsioonile ja teda vajatakse. Kui suudab tuua sellesse organisatsiooni piisavalt palju positiivseid muutusi, mis viib selle organisatsiooni edasi, siis töötagu seal kasvõi terve oma elu.

A264M: Kui inimene on jäänud kauaks midagi tegema siis ei pruugi ta nii kiiresti uuendustega kaasa minna ja seega jääb organisatsiooni arengule jalgu. Samas ei saa öelda konkreetselt, millal inimesel on aeg minna, sest mõni vanem inimene, kes on kaua töötanud ühes kohas, on vaata et tublim kui uued.

A345N: *Eelised on kogemused. Puudused: jäikus, uute suundadega mitte kaasa minna suutmine. Kui kaua? See on subjektiivne. Kui organisatsioon on suur ja pakub arenguvõimalusi ning karjääriredelil edasi liikumist, siis võib seal päris kaua töötada. Arvan, et see on inimestel erinev. Mõni vajab pidevat muutust, kuid teine pikaajalist stabiilsust.*

A251N: *Eelised: töö detailne tundmine, töös tekkivate probleemide kiirem lahendamine. Puudused: töömotivatsiooni langus, apaatus, täpsust nõudvas töös tähelepanuvigade tekkimine. Ühes organisatsioonis võiks töötada umbes 5 aastat.*

A271N: *Eelis oleks see, et pikema staažiga töötajad oskavad oma tööd hästi või vähemalt teavad, kuidas see käib (kogemustega), teavad, kuidas organisatsioon toimib, oskavad ette näha probleeme. Samas võib eelpool toodut mingil määral ka puuduseks pidada, sest kui kõik enda jaoks lihtne ja arusaadav tundub, ei pruugi mõnikord uut töötajat mõista, kelle jaoks kõik on siiski uus. Ühes organisatsioonis võiks töötada nii kaua, kui inimene ise soovib, ei ole läbi põlenud, teeb tööd hoolsalt.*

A231N: *Eeliseks on kindlasti see, et töötajal on kommunikatsioon kõigi liikmetega vabam, samuti on ta tihedamalt seotud organisatsiooniga, ta on oma ametikohal juba pädev, samuti organisatsioonisiselt suurem võimalus paremale kohale liikuda. Puuduseks võib olla see, et osad organisatsioonid vajavad aeg ajalt uusi ideid ja mõtteid, mida aga saavad paremini välja tuua uuemad töötajad. Võib-olla ei suhtu nii tõsiselt enam töösse kui mõni, kes on temast vähem aega organisatsioonis töötanud. Inimene võiks ühes organisatsioonis töötada nii kaua, kui ta ei tunne, et see on ammendunud, puudub arenguvõimalus ja ei tunne, et see koht pakub talle seda, mida vaja oleks.*

E282M: *Eelised on tugev erialane taust ja kogemused selles vallas, miks asjad töötavad nii nagu nad selles organisatsioonis töötavad. Pikema ajalooga ettevõtetel on omajagu nõ kirjutamata reegleid või kokkuleppeid. Puudus on sageli vastumeelsus igasugustele uuendustele, stagnatsioon. Inimene muutub mugavaks ja laisaks, kaotab konkurentsivõime.*

E261N: *Eeliseks on kogemused, miinuseks elus toppama jäämine ühe koha peale. Mõnele inimesele võib see sobida ka muidugi. Töökohta võiks vahetada nii tihti kui soov*

ja vajadus on, kuskil paari aastaga võib ühes kohas töö ammendada ennast kui kuhugi areneda ei ole enam.

Küsimus 9. Kui sageli ja millistel põhjustel võiks inimene Teie meelest töökohti vahetada?

T358M: Kui töökoht ei sobi, siis tuleb vahetada. Tööülesanded või palk või seltskond ei sobi siis. Pole mõtet kaua passida sobimatul kohal, peaks otsima parema, ei saa öelda kui tihti – nii tihti, kuni leiad sobiva töökoha, mis enam-vähem vastab sinu ootustele.

A267M: Vahetagu palju tahes, kuni leiab selle õige.

A264M: Kui ei taha anda enam panust, kui inimene tunneb, et kõigest on kõrini, et see töö põhjustab vastumeelsust. Või siis kui inimene tunneb, et nüüd on aeg taas tiibu sirutada ja minema lennata.

A345N: Kindlasti tuleks otsida mingi aja möödudes uut tööd, kui töö on otseselt tervist kahjustav (ekstreemsed töökeskkonnad ja tegevused). Üldisemalt aga arvan, et töökoha vahetamine on tingitud kas tüdimusest, probleemidest või paremast tööpakumisest.

A251N: 2-5 aasta tagant. Kui töö on end ammendanud ja pole enam võimalik samal ametikohal edasi liikuda (tõusta ametiredelil).

A271N: Ei oska öelda, kui sageli, kuid põhjusteks võiks olla elukoha vahetus, ebameeldiv sisekliima, suurema palga võimalus, südamelähedasem töö, algsete töötingimuste liigne muutumine.

A231N: Sagedust ei oska välja tuua, see oleneb inimesest ja põhjustest, miks töökohta vahetatakse. Inimene võiks töökohti vahetada, kui soovib tööle asuda varasemalt õpitud erialal. Kui töökoht ei paku arenguvõimalust ning samal kohal töötamine ei paku enam rahuldust, vaid pigem stressi ja tülpimust, esineb probleeme kliimas, mis muudavad tööl olemise raskeks. Kui inimene tunneb, et tema pingutused ja palk ei ole vastavuses. Kui esineb probleeme, näiteks ei maksta palka ja organisatsiooni maine käib alla, ei käituta töötajatega õigesti.

E282M: Pooldan arvamust, et 5 aastat võiks olla see piir, millal reeglina on ka nõudlikum amet üksikasjadeni selge ja ennast ammendanud. Siis on abiks kas

ametikoha vahetus organisatsiooni sees (samal tasandil või ametikõrgendus) või töökoha vahetus.

E261N: Ei saa nii planeerida, et kui tihti aga paari aasta tagant oleks normaalne, muidu tekib tüdimus. Võiks elus erinevaid asju proovida.

Lisa 3. Meyeri ja Alleni kolmedimensionaalse organisatsioonilise pühendumuse väited

(Allen & Meyer 1990:6). Autori tõlge eesti keelde.

Affective Commitment Scale items. Emotsionaalse pühendumuse väited.

1. I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.

Ma oleksin väga rõõmus, kui saaksin kogu oma karjääri veeta selles organisatsioonis.

2. I enjoy discussing my organization with people outside it.

Mulle meeldib oma tööga seonduvaid teemasid arutada ka inimestega väljastpoolt organisatsiooni.

3. I really feel as if this organization's problems are my own.

Ma tunnen, et organisatsiooni mured on ka minu omad.

4. I think that I could easily become as attached to another organization as I am to this one.

Ma usun, et võiksin end kergelt siduda ka mõne teise organisatsiooniga samamoodi nagu praegusega.

5. I do not feel like 'part of the family' at my organization.

Ma ei tunne end oma organisatsioonis „pere liikmena“.

6. I do not feel 'emotionally attached' to this organization.

Ma ei tunne end selle organisatsiooniga „emotsionaalselt seotud“ olevana.

7. This organization has a great deal of personal meaning for me.

See organisatsioon tähendab mulle isiklikult väga palju.

8. I do not feel a strong sense of belonging to my organization.

Ma ei tunne oma organisatsiooniga tugevat ühtekuuluvustunnet.

Continuance Commitment Scale items. Alalhoidliku pühendumuse väited.

1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.

Ma ei muretse selle üle, mis juhtuks, kui ma lahkuksin töölt ilma, et mul uus töökoht olemas oleks.

2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.

Isegi kui ma tahaksin, oleks mul väga raske organisatsioonist praegu lahkuda.

3. Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.

Organisatsioonist lahkumine häiriks mu elu praegusel hetkel väga palju.

4. It wouldn't be too costly for me to leave my organization now.

Praegusel hetkel organisatsioonist lahkumine ei oleks minu jaoks liiga kulukas.

5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.

Praegusel hetkel on organisatsiooni jäämine minu jaoks nii vajadus kui ka soov.

6. I feel that I have too few options to consider leaving this organization.

Ma tunnen, et mul on vähe võimalusi, et kaaluda organisatsioonist lahkumist.

7. One of the few serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.

Organisatsioonist lahkumise üheks tõsiseks tagajärjeks võib olla muude alternatiivide nappus.

8. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice — another organization may not match the overall benefits I have here.

Üheks oluliseks põhjuseks jätkata töötamist selles organisatsioonis on see, et lahkumine nõuaks märkimisväärseid isiklikke ohverdusi – teiste organisatsioonide hüved ei pruugi vastata neile, mis mul on selles organisatsioonis.

Normative Commitment Scale items. Normatiivse pühendumuse väited.

1. I think that people these days move from company to company too often.

Ma leian, et tänapäeval vahetavad inimesed liiga tihti töökohti.

2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization.

Ma ei leia, et inimene peaks alati oma organisatsioonile lojaalne olema.

3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me.

Töökohtade sage vahetamine ei tundu mulle sugugi ebaetiline.

4. One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.

Üheks peamiseks põhjuseks, miks ma jätkan töötamist selles organisatsioonis on minu usk lojaalsuse tähtsusse ja sellest tulenev tugev moraalne kohustus jätkata.

5. If I got another offer for a better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.

Kui ma saaksin parema tööpakkumise mujalt, ei tunneks ma, et oleks õige oma organisatsioonist lahkuda.

6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.

Mind on kasvatatud uskuma ühele organisatsioonile lojaalseks jäämise väärtusesse.

7. Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.

Elu oli parem ajal kui inimesed jäid kogu oma karjääri jooksul ühte organisatsiooni.

8. I do not think that wanting to be a 'company man' or 'company woman' is sensible anymore.

Ma ei leia, et oleks enam mõistlik soovida olla lojaalne vaid ühele organisatsioonile.

VIIDATUD ALLIKAD

Allen, N. J., Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. – *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.

Anderson, N., Witvliet, C. Fairness reactions to personnel selection methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore International. - *Journal of Selection and Assessment*, 2008, Vol. 16, No.1, pp. 1-13.

Angle, H. L., Perry, J. L. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. - *Administrative Science Quarterly*, 1981, Vol. 26, No. 1, pp. 1-14.

Baruch, Y. The rise and fall of organizational commitment. – *Human Systems Management*, 1998, Vol. 17, No. 2, pp. 135-143.

Becker, H. S. Notes on the concept of commitment. – *American Journal of Sociology*, 1960, Vol. 66, No. 1, pp. 32-40.

Bishop, J. W., Scott, K. D. How commitment affects team performance. – *HR Magazine*, 1997, Vol. 42, No. 2, pp. 107-111.

Brickman, P. *Commitment, conflict and caring*. 1987, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, pp. 1-18.

Brown, R. B. Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. – *Journal of Vocational Behaviour*, 1996, Vol. 49, No. 3, pp. 230-251.

Buchanan, B. Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. – *Administrative Science Quarterly*, 1974, Vol. 19, No. 4, pp. 533-546.

Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A. Measuring person-job fit using a profile comparison process. - *Journal of Applied Psychology*, 1990, Vol. 75, No. 6, pp. 648-657.

Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. Building organizational commitment: a multifirm study. – *Journal of Occupational Psychology*, 1990, Vol 63, No. 3, pp. 245-261.

- Campion, M. A., Palmer, D., Campion, J. E.** A review of structure in the selection interview. - *Personnel Psychology*, 1997, Vol. 50, No.3, pp. 655–702.
- Chatman, J. A.** Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. - *Administrative Science Quarterly*, 1991, Vol. 36, No. 3, pp. 459-484.
- Cook, J., Wall, T.** New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. – *Journal of Occupational Psychology*, 1980, Vol. 53, No. 1, pp. 39-52.
- Davis, C. E., Herrera, A.** Preparing for the Job Interview: The Interviewer’s Responsibility. - *Strategic Finance*, 2013, Vol. 95, No. 3, pp. 47-51.
- Dessler, G.** How to earn your employees’ commitment. – *Academy of Management Executive*, 1999, Vol. 13, No. 2, pp. 58-67.
- Dunham, R. B., Grube, J. A., Castaneda M. B.** Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition - *Journal of Applied Psychology*, 1994, Vol. 79, No. 3, pp. 370-380.
- Dunnette, M. D., Borman, W. C.** Personnel selection and classification systems. - *Annual Review of Psychology*, 1979, Vol. 30, pp. 477-525.
- Farago, B., Zide, J. S., Shanani-Denning, C.** Selection interviews: role of interviewer warmth, interview structure, and interview outcome in applicants’ perceptions of organizations. - *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2013, Vol. 65, No. 3, pp. 224–239.
- Graves, L. M., Karren, R. J.** The Employee Selection Interview: A Fresh Look at an Old Problem. - *Human Resource Management*, 1996, Vol. 35, No. 2, pp. 163-180.
- Grimshaw, D., Earnshaw, J., Hebson, G.** Private sector provision of supply teachers: a case of legal swings and professional roundabouts. – *Journal of Education Policy*, 2003, Vol. 18, No. 3, pp. 267-288.
- Guion, R. M., Gibson, W. M.** Personnel selection and placement. - *Annual Review of Psychology*, 1988, Vol. 39, pp. 349-374.
- Iverson, R. D.** Employee acceptance of organizational change: the role of organizational commitment. - *International Journal of Human Resource Management*, 1996, Vol. 7, No. 1, pp. 122-149.

- Jaros, S. T., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T.** Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models. – *Academy of Management Journal*, 1993, Vol. 36, No. 5, pp. 951-995.
- Kagan, J.** The concept of identification. - *Psychological Review*, 1958, Vol. 65, No. 5, pp. 296-305.
- Kanter, R. M.** Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. – *American Sociological Review*, 1968, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517.
- Kelman, H. C.** Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. - *Journal of Conflict Resolution*, 1958, Vol. 2 No. 1, pp. 51-60.
- Kossek, E. E.** The acceptance of human resource innovation by multiple constituencies. - *Personnel Psychology*, 1989, Vol. 42, No. 2, pp. 263-281.
- Kuvaas, B.** Employee ownership and affective organizational commitment: employees' perceptions of fairness and their preference for company shares over cash. – *Scandinavian Journal of Management*, 2003, Vol. 19, No. 2, pp. 193-212.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M.** A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and Consequences of Organizational Commitment. – *Psychological Bulletin*, 1990, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- Mayer, R. C., Schoorman, F. D.** Differentiating Antecedents of Organizational Commitment: A Test of March and Simon's Model. – *Journal of Organizational Behavior*, 1998, Vol. 19, No. 1, pp. 15-28.
- Mayer, R. C., Schoorman, F. D.** Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. – *Academy of Management Journal*, 1992, Vol. 35, No. 3, pp. 671-684.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A.** Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. – *Journal of Applied Psychology*, 1993, Vol. 78, No. 4, pp. 538-551.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.** A three-component conceptualization of organizational commitment. – *Human Resource Management Review*, 1991, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J.** Organizational commitment: Toward a three-component model. 1987, Research Bulletin No. 660. The University of Western Ontario, Department of Psychology, London.
- Meyer, J. P., Allen, N. J.** Testing the „side-bet theory“ of organizational commitment. – Human Resource Management, 1984, Vol. 69, No. 3, pp. 372-378.
- Meyer, J. P., Herscovitch, L.** Commitment in the workplace. Toward a general model. – Human Resource Management Review, 2001, Vol. 11, No. 3, pp. 299-326.
- Mowday, R. T.** Reflections on the study and relevance of organizational commitment. – Human Resource Management Review, 1998, Vol. 8, No. 4, pp. 387-401.
- O'Reilly III, C., Chatman, J.** Organizational Commitment and Psychological Attachment. The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. – Journal of Applied Psychology, 1986, Vol.71, No. 3, pp. 492-499.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F.** The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. - Administrative Science Quarterly, 1981, Vol. 26, No. 4, pp. 597-616.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F.** People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. – Academy of Management Journal, 1991, Vol. 34, No. 3, pp. 487-516.
- Oliver, N.** Rewards, investments, alternatives and organizational commitment: empirical evidence and theoretical development. – Journal of Occupational Psychology, 1990, Vol. 63, No. 1, pp. 19-31.
- Oxford English Dictionary.** 1969, Oxford, Oxford University Press.
- Penley, L. E., Gould, S.** Etzioni's model of organizational involvement: a perspective for understanding commitment to organizations. – Journal of Organizational Behavior, 1988, Vol. 9, No. 1, pp. 43-59.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T.** Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. – Journal of Applied Psychology, 1974, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
- Robertson, I. T., Smith, M.** Personnel selection. - Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2001, Vol. 74, No.4, pp. 441-472.

- Rothstein, M., Jackson, D. N.** Decision-making in the employment interview: An experimental approach. - *Journal of Applied Psychology*, 1981, Vol. 65, No. 3, pp. 271-283.
- Rousseau, D. M.** Psychological and implied contracts in organizations. –*Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1989, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
- Schneider, B.** The people make the place. – *Personnel Psychology*, 1987, Vol. 40, No. 3, pp. 437-453.
- Scholl, R. W.** Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. – *Academy of Management Review*, 1981, Vol. 6, No. 4, pp. 589-599.
- Sheldon, M. E.** Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. – *Administrative Science Quarterly*, 1971, Vol. 16, No. 2, pp. 143-150.
- Slocombe, T. E., Dougherty, T. W.** Dissecting organizational commitment and its relationship with employee behavior. - *Journal of Business and Psychology*, 1998, Vol.12, No. 4, pp. 469–491.
- Terpstra, D. E., Rozell, E. J.** Why some potentially effective staffing practices are seldom used. - *Public Personnel Management*, Vol. 26, No. 4, pp. 483–495.
- The Organizational Pathfinder for Your Company. Smart Info AB, 2010 (PowerPointi esitlus).
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., Tripoli, A.M.** Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? - *Academy of Management Journal*, 1997, Vol. 40, No. 5, pp. 1089-1121.
- Turban, D. B., Dougherty, T. W.** Influences of the campus interview on applicant attraction to the organization. – *Academy of Management Best Paper Proceedings*, 1991, pp. 282-286.
- van der Zee, K. I., Bakker, A. B., Bakker, P.** Why Are Structured Interviews so Rarely Used in Personnel Selection? - *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 1, pp. 176–184.
- Wiener, Y.** Commitment in organizations: a normative view. – *Academy of Management Review*, 1982, Vol. 7, No. 3, pp. 418-428.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Marit Raam

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Organisatsioonilise pühendumise arvessevõtmine personali valikul,

mille juhendaja on Anne Aidla ja kaasjuhendaja Kurmo Konsa,

1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, **10.05.2014**